

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

JOSIE CLEIA ROHDE ZILLI

**AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM O MODELO DE  
SEGMENTAÇÃO DE PESSOAS FÍSICAS ADOTADO PELO BANCO DO BRASIL**

FLORIANÓPOLIS  
2005

UNIVERSIDADE FEDERALEAL DE SANTA CATARINA

JOSIE CLEIA ROHDE ZILLI

**AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM O MODELO DE  
SEGMENTAÇÃO DE PESSOAS FÍSICAS ADOTADO PELO BANCO DO BRASIL**

Trabalho de conclusão de estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção de Grau de Bacharel em Administração, na Universidade Federal de Santa Catarina, à área de concentração em Administração Geral.

Professor Orientador: Esperidião Amin Helou Filho

Florianópolis  
2005



JOSIE CLEIA ROHDE ZILLI


**AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM O MODELO DE  
SEGMENTAÇÃO DE PESSOAS FÍSICAS ADOTADO PELO BANCO DO BRASIL**

Este trabalho de conclusão de estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágio do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 14 de junho de 2005.

**Banca Examinadora:**

---

**Professor Mário de Souza Almeida**  
Coordenador de Estágios



---

**Professor Esperidião Amin Helou Filho**  
Orientador

---

**Professor Paulo Cesar da Cunha Maia**  
Membro

---

**Professora Beatriz Maria Cambraia Rocca**  
Membro

Florianópolis  
2005

## DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia primeiramente aos meus pais, Cidinei e Neusa Zilli, que sempre estiveram ao meu lado, nos momentos incertos da minha vida, na qual se revelaram as pessoas certas para me ajudar a superar qualquer obstáculo. Ao meu irmão Diogo Zilli, muito mais que um irmão, um amigo, um parceiro, um companheiro hoje e sempre. À minha avó Lorinha, com quem divido todas as minhas alegrias e as minhas tristezas e que, com toda a sua sabedoria, me dá conselhos e me mostra o melhor caminho a seguir. Ao meu querido amigo Santiago Ramirez Parquet, pelo apoio e dedicação na confecção desta monografia. Às minhas amigas Cinthya Santos e Mariana Goulart, que sempre me deram incentivo para batalhar pelos meus ideais. Ao meu namorado Murilo Veras, por estar sempre ao meu lado e me ensinar a ser uma pessoa melhor. E, por fim, ao ilustríssimo Professor Orientador desde trabalho, ao qual dedico total respeito e atenção, sendo ele o Professor Esperidião Amin Helou Filho, pela honra de ser agraciada com sua valiosa orientação, dedicação e competência profissional.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a Universidade Federal de Santa Catarina, que ofereceu todos os recursos para minha formação profissional, tanto pelo colegiado de professores, quanto das instalações oferecidas e a todas as pessoas que de certa forma contribuíram para a valorização deste trabalho.

"Se as coisas são inatingíveis, ora! Não é motivo para não querê-las. Que tristes seriam os caminhos se não fora a presença distante das estrelas."

(Mário Quintana)

## RESUMO

ZILLI, Josie Cleia Rohde. **Avaliação da satisfação dos clientes com o modelo de segmentação de pessoas físicas adotado pelo Banco do Brasil**. 2005. 97 f. Trabalho de Conclusão de Disciplina Estágio Supervisionado Obrigatório – Cad 5401 Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

Para enfrentar o ambiente cada vez mais competitivo, o Banco do Brasil vem passando por um dinâmico processo de transformação, sempre adotando novas sistemáticas com o objetivo de melhor instrumentalizar suas agências na disputa pelo mercado. Avançou mais um passo com a introdução da Segmentação de Pessoas Físicas, que traduz a preocupação do Banco em conhecer os seus clientes e com eles estabelecer um relacionamento que os torne cada vez mais fiéis. A segmentação, implantada desde o ano 2000, abrange dois módulos: a Segmentação Comportamental, que define o perfil de consumo de cada cliente e o Modelo de Relacionamento, que delineia a forma de atendimento, com base em sua renda mensal ou investimentos. Nesta monografia, procura-se identificar as características desse modelo de segmentação, analisar a satisfação dos clientes com essa nova forma de atendimento e sugerir, se for o caso, melhorias necessárias.

**PALAVRAS-CHAVE:** Segmentação, Relacionamento, Satisfação e Cliente.

## ABSTRACT

ZILLI, Josie Cleia Rohde. **Avaliação da satisfação dos clientes com o modelo de segmentação de pessoas físicas adotado pelo Banco do Brasil**. 2005. 97 f. Trabalho de Conclusão de Disciplina Estágio Supervisionado Obrigatório – Cad 5401 Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

In order to face the atmosphere more and more competitive, the Bank of Brazil comes going by a dynamic transformation process, always adopting new systematic with the objective of its better provide agencies of the dispute for the market. It moved forward more a step with the introduction of the Segmentation of individuals, that translates the concern of the Bank in knowing its customers and with them to establish a relationship that turns them more and more followerses. The segmentation, implanted since the year 2000, embraces two modules: the Beahavioral Segmentation, that defines the profile of each customer's consumption and the Model of Relationship, that it delineates the attendance form, with base in its monthly income or investments. In this monograph, the intent is to identify the characteristics of that segmentation model, to analyze the customers' satisfaction with that new attendance form and to suggest, if it goes the case, necessary improvements.

**KEY-WORDS:** Segmentation, Relationship, Satisfaction and Customer.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 .....38

Gráfico 02 .....39

Gráfico 03 .....39

Gráfico 04 .....40

Gráfico 05 .....40

Gráfico 06 .....42

Gráfico 07 .....43

Gráfico 08 .....44

Gráfico 09 .....45

Gráfico 10 .....46

Gráfico 11 .....47

Gráfico 12 .....48

Gráfico 13 .....49

Gráfico 14 .....50

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 Situação-problema.....	10
1.2 Objetivos.....	11
1.2.1 Objetivo geral .....	11
1.2.2 Objetivos específicos.....	11
1.3 Relevância e Justificativa .....	11
1.4 Metodologia.....	12
1.4.1 Delimitação da população da amostra .....	13
1.4.2 Técnicas de coleta de dados .....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
2.1 Segmentação de mercado .....	15
2.2 Qualidade dos serviços .....	16
2.3 Satisfação do cliente .....	17
2.4 Marketing de relacionamento .....	19
2.5 Programas de fidelização.....	22
2.5.1 Modelos de relacionamento.....	23
<b>3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA .....</b>	<b>26</b>
3.1 O Banco do Brasil .....	26
3.1.1 Gestão de pessoas .....	27
3.1.2 Meio ambiente e Tecnologia Social .....	28
<b>4 A SEGMENTAÇÃO NO BANCO DO BRASIL .....</b>	<b>30</b>
4.1 O Modelo antigo de segmentação .....	30
4.2 O modelo de segmentação atual .....	31
4.3 Segmentação comportamental.....	31



4.2 Modelo de relacionamento .....	33
4.2.1 Nível de Relacionamento Exclusivo.....	34
4.2.2 Nível de Relacionamento Preferencial .....	35
4.2.3 Nível de Relacionamento Pessoa Física .....	35
<b>5 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>37</b>
5.1 Tabulação da coleta de dados .....	38
5.2 Análise dos dados .....	41
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>52</b>
<b>7 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>55</b>
APÊNDICE .....	57
ANEXOS .....	60

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo visa avaliar a satisfação de clientes enquadrados no "Módulo Exclusivo", do Banco do Brasil, agência Trindade/Florianópolis-SC, ambiente destinado para atendimento diferenciado e personalizado a um seleto grupo de clientes, cujas características são apontadas no decorrer deste trabalho. A agência Trindade conta com 50 funcionários, 03 estagiários, 03 adolescentes trabalhadores e 02 telefonistas. Com mais de 26 mil correntistas, trata-se de uma unidade voltada essencialmente a negócios com pessoas físicas, em sua maioria professores, servidores e estudantes da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Verificaram-se os procedimentos relacionados à prestação de serviços personalizados, se condizentes com a política da empresa de conquista e a manutenção do cliente, tendo como objetivo conseguir uma maior rentabilidade e fidelidade, dentro do modelo de Segmentação de Pessoas Físicas adotado pelo Banco do Brasil.

Na área bancária, mais precisamente no Banco do Brasil, o serviço prestado aos clientes exclusivos, objeto deste trabalho, situa-se não somente como o relacionamento duradouro e fiel do cliente, mas também como forma de conquistá-los, pois esses clientes são constantemente abordados e assediados pelos concorrentes.

### 1.1 - Situação-problema

O mercado financeiro brasileiro sofre grandes e rápidas transformações comportamentais, culturais e tecnológicas, os bancos recorrem a eficientes mecanismos de transposição e antecipação das expectativas de seus clientes, através de consulta em banco de dados confiáveis e atualizados.

As organizações que buscam ter longevidade neste mercado altamente competitivo devem estar preparadas para uma verdadeira revolução no campo dos serviços.

As empresas que realmente mantiverem o foco no cliente e na qualidade dos serviços estarão à frente no mercado. Para tanto, deverão ter profundo conhecimento de seus clientes, levando em consideração suas diferentes necessidades.

## 1.2 - Objetivos

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar se, após a implementação do modelo de atendimento segmentado, os serviços prestados estão satisfazendo os clientes "Exclusivos" do Banco do Brasil, agência Trindade (SC).

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar características do modelo de segmentação utilizado pelo Banco do Brasil;
- Analisar o grau de satisfação dos clientes com esse modelo de segmentação;
- Sugerir ajustes ou melhorias, se eventualmente detectada essa necessidade.

## 1.3 - Relevância e Justificativa

O presente estudo está focado na coleta de opiniões junto aos clientes em relação ao modelo de atendimento implantado após a segmentação, para poder analisar o modelo adotado pelo Banco do Brasil e sua efetiva viabilidade no contexto atual.

Inovar constantemente é uma necessidade para toda empresa que disputa mercado competitivo como é o caso do mercado bancário. Essas inovações devem sempre acompanhar os desejos e anseios de seus clientes. Saber como os clientes estão percebendo as mudanças ocorridas na forma de atendimento prestado vai mostrar a importância das inovações no campo do atendimento e também contribuirá para a melhoria da qualidade dos serviços.

#### 1.4 - Metodologia

O estudo consistiu em uma análise descritiva dos fatos, onde se buscaram informações em registros organizacionais, normativos e análise dos dados coletados junto ao público pesquisado. Também se efetivaram pesquisas bibliográficas acerca do assunto, permitindo-se assim sedimentar as avaliações e conclusões do tema estudado, o que concebeu o enfoque de estabelecimento de melhorias e aperfeiçoamento dos processos, sistemas ou planos, sob a ótica da perspectiva sincrônica, ou seja, não se procurou o estabelecimento de uma visão histórica e sim o estudo da situação e perspectiva vivenciadas na atualidade.

As análises foram efetuadas com uma abordagem qualitativa e quantitativa, sendo que as informações de natureza qualitativa foram observadas e capturadas em processos de interação, conversação, convívio e contato direto com os sujeitos do estudo. A abordagem quantitativa buscou subsídios através de perguntas específicas aplicáveis aos clientes por intermédio de questionários sucintos e diretos. Em todas as questões, objetivou-se descobrir o grau de satisfação dos clientes com os serviços prestados dentro desse modelo de segmentação.

O questionário foi aplicado aleatoriamente a um grupo de clientes, em determinados dias da semana, compreendendo um período necessário para levantamento de todos os dados.

Foi elaborado com 10 (dez) questões em ordem semi-estruturada, possibilitando ao entrevistado fornecer respostas diretas e objetivas.

Também houve a efetivação da análise comportamental dos funcionários quando em atendimento aos clientes, como também a reação e afinidade de relacionamento do cliente com o gerente de sua conta ou funcionário que o atendeu, através do método de observação no cotidiano do expediente de atendimento à clientela.

#### 1.4.1 Delimitação da população da amostra

A população que, segundo Lakatos e Marconi (1991, p.223) “é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”, foi delimitada pelos clientes exclusivos e funcionários, gerente de contas e assistente de negócio do Banco do Brasil, agência Trindade/Florianópolis (SC).

A amostra segundo Lakatos e Marconi (1991, p.223) “é ser uma porção ou parcela convenientemente selecionada da população”, que foi constituída por 30 (trinta) clientes de relacionamento exclusivo do Banco do Brasil, agência Trindade/Florianópolis (SC).

Sendo a amostra do tipo não probabilística, de acordo com critérios estabelecidos pela pesquisadora foram selecionados pela amostragem por acessibilidade, onde a pesquisadora selecionou os elementos pela facilidade de acesso e pressuposto de representatividade.

#### 1.4.2 Técnicas de coleta de dados

De acordo com Lakatos e Marconi (1991, p.163) “tanto os métodos quanto as técnicas devem adequar-se ao problema a ser estudado, às hipóteses levantadas e que se queira confirmar, ao tipo de informantes com que se vai entrar em contato”.

Foram coletados dados primários por meio de conversas e questionários que consistiram em inter-relacionamento direto com a parte pesquisada, criando-se ambiente descontraído de conversação e coleta das informações de forma que os pesquisados pudessem estar bem à vontade a falar ou responder questionamentos quando indagados sobre sua percepção de satisfação do atendimento oferecido pela instituição financeira.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão bibliográfica no estudo em desenvolvimento tem foco na segmentação de mercado, na qualidade dos serviços, na satisfação dos clientes, no Marketing de Relacionamento e em programas de fidelização.

### 2.1 Segmentação de mercado

Segundo Nardy (Apud CID, 1991, p.86), “Segmentação de Mercado é um processo de análise do mercado, divisão desse mercado segundo um ou alguns fatores considerados relevantes e agrupamento dos clientes (atuais e potenciais) de acordo com esses fatores.”

Em função das mudanças que vêm ocorrendo no comportamento do consumidor, cada vez com maior nível de exigência, e do acirramento da concorrência entre as empresas, muitas vêm implementando medidas com o objetivo de conquistar e manter clientes, tais como a segmentação de mercado e programas de melhoria da qualidade do atendimento, de relacionamento e de fidelização.

Pelo fato de os consumidores possuírem características e comportamentos diferentes, torna-se difícil para as empresas atuarem no mercado de maneira única. Para conquistar e manter cada cliente, a empresa deve conhecê-lo, lançar produtos diferentes que atendam necessidades individuais – ou de grupo de clientes com características semelhantes – e tratá-los adequadamente. Cada grupamento é chamado de segmento.

A seguir, ainda segundo NARDY, (Apud CID, 1991, p.92)

*“(...) a empresa precisa divulgar esses produtos nos meios de comunicação utilizados por esses grupos ou indivíduos, distribuir os produtos em locais por eles freqüentados, a preços que eles estejam dispostos a pagar”.*

A segmentação serve para identificar e melhor conhecer os diversos tipos de clientes, suas necessidades, comportamentos, hábitos e os ambientes que freqüentam e, assim, criar estratégias específicas de atuação em cada segmento. Dessa maneira, a empresa consegue manter os clientes tradicionais e conquistar novos. Naturalmente, clientes fiéis consomem mais produtos, com maior freqüência. Geram, portanto, mais e melhores negócios e receitas, assegurando a manutenção da empresa no mercado.

A segmentação evita que a empresa desperdice recursos, por exemplo, com o lançamento de um produto que, por não atender as necessidades dos clientes, estaria fadado ao fracasso.

Essencial para gerar maiores receitas, fidelizar clientes, otimizar a utilização dos recursos da empresa e colocá-la em melhor situação junto à concorrência, a segmentação de mercado surge para satisfazer consumidores exigentes, conhecedores de seus direitos, mais abertos a experimentações e menos fiéis às marcas tradicionais.

## 2.2 Qualidade dos serviços

Nos últimos anos falou-se muito em qualidade nas empresas. O tema tem sido debatido, o assunto é de extrema relevância para o sucesso das organizações, já que existe uma estreita ligação entre satisfação do cliente e qualidade dos serviços.

Segundo Kotler (1998), a palavra qualidade tem vários significados, dependendo de como é utilizada. O significado de qualidade pode ser diferente para profissionais de áreas diferentes como engenheiros, estatísticos ou mesmo para uma dona de casa que, como cliente ou consumidora, não está preocupada com os conceitos do engenheiro ou do estatístico; ela quer um produto ou serviço que satisfaça as suas necessidades pessoais, algo que resolva seus problemas. O engenheiro e o estatístico formulam conceitos de qualidade que podem ser



utilizados internamente nas organizações para a produção de serviços ou produtos, mas de nada adianta a qualidade interna se o cliente ou consumidor não estiver satisfeito com o produto ou o serviço que utiliza. Existem dois tipos de conceitos de qualidade (KOTLER, 1998):

- a) A qualidade interna - é como uma organização administra a qualidade dos seus processos, produtos e serviços;
- b) A qualidade externa - constitui a percepção que o cliente consumidor ou usuário tem a respeito do produto ou serviço que compra ou utiliza.

É importante salientar que não se pode construir ou manter a imagem da qualidade externa sem a qualidade interna.

Inúmeros são os motivos que levam o consumidor a comprar um determinado produto ou serviço. Entre estes motivos podem estar o preço, a embalagem, o local de distribuição, a marca. Porém, esses fatores sozinhos não são suficientes para garantir a fidelidade do consumidor. Como a concorrência é grande, pode surgir outro produto mais barato, mais atrativo, fazendo com que o cliente mude de empresa. É necessário que a qualidade esteja constantemente presente. O consumidor quer preço, prazo, uma bonita embalagem, mas, acima de tudo, exige a qualidade.

### 2. 3 Satisfação do cliente

Ter suas expectativas atendidas, sentir-se encantado, estar satisfeito com o atendimento recebido ou com o produto adquirido, são desejos de todos clientes e consumidores no momento que adquirem produtos ou serviços.

Atender a esses anseios deve ser a prioridade absoluta de toda organização que deseja ter longevidade no mercado em que atua. A satisfação do cliente está relacionada com a

qualidade do produto e com o atendimento que a empresa oferece. Todo o cliente tem um nível mínimo de expectativas a serem atendidas, que dizem respeito às necessidades básicas para as quais o produto/serviço está direcionado.

Conforme Albrecht (1998), "as empresas que se destacam são aquelas que conhecem seus clientes e sua atitude é a de fazer o que for preciso para satisfazer suas necessidades, dispondo-se a fazer o incomum quando necessário". Vê-se nessa citação a importância do cliente ser sempre bem atendido, pois é no contato com o funcionário da empresa que poderá ser definida sua satisfação e sua continuidade como cliente.

Segundo Gianesi e Corrêa (1996) "a satisfação do cliente em relação ao serviço é proporcional ao resultado alcançado". Quanto mais satisfeito estiver o consumidor, maior será a possibilidade de adquirir novamente aquele serviço. O consumidor percebe certo risco na compra de serviços devido à impossibilidade ou dificuldade de avaliá-los antes da compra. Assim, havendo satisfação com a experimentação de um serviço, reduz-se o risco percebido pelo consumidor, favorecendo a repetição da compra do mesmo fornecedor e também a recomendação do serviço a outros consumidores.

Ainda de acordo com Gianesi e Corrêa (1996), infelizmente constata-se que raramente os consumidores demonstram voluntariamente ao fornecedor de serviço a sua insatisfação. Este fato decorre de três fatores principais:

- a) os funcionários não costumam favorecer reclamações, assumindo uma postura defensiva;
- b) os consumidores geralmente não acreditam que a reclamação possa gerar algum resultado;
- c) quando o consumidor participa do processo do serviço, sente-se co-responsável por sua própria insatisfação.

A força de competitividade de uma empresa depende do tipo de relação existente entre a organização e o cliente, essa relação pode ser formal ou não formal.

Quando há uma ligação formal entre empresa e cliente, a empresa percebe uma série de benefícios provenientes da frequência de compra do cliente. Este relacionamento mais intenso normalmente resulta no aumento da fidelidade do cliente em relação a um fornecedor de serviço específico. Instituições bancárias, administradoras de cartão de crédito, convênios de serviços de saúde, companhias seguradoras, entre outras, estabelecem este tipo de relacionamento, podendo encarecer para o cliente o custo de troca do fornecedor, aumentando assim o seu poder de competitividade.

Embora a tentativa de estabelecimento de uma relação formal com o cliente possa contribuir para a criação e o aumento da lealdade, este artifício não se sustenta por si só, no longo prazo. O que mantém a lealdade e sustenta o poder de competitividade no longo prazo é o atingimento ou superação consistente das expectativas do cliente, que ocorre no momento em que o cliente compara aquilo que esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado.

## 2.4 Marketing de relacionamento

O Marketing de Relacionamento procura aproveitar as formas de comunicação existentes para a formação de um banco de dados que trará maior conhecimento a todos que são parceiros comerciais, a fim de estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, fornecedores, e todos aqueles que participam do processo com o propósito de obter vantagem competitiva.

Saber quais os hábitos de nossos clientes, o que buscam, o que esperam e oferecer-lhes aquilo que nem sabem que procuram, tornam o Marketing de Relacionamento uma poderosa ferramenta de contato e interação com o cliente, visando o desenvolvimento de estratégias que objetivem, entre outras, o aumento da lealdade e o incremento das vendas.

As principais características do Marketing de Relacionamento, segundo McKenna (1992, p.38), são :

- a) A integração do cliente no processo de planejamento dos produtos ou serviços, para garantir que os mesmos sejam desenvolvidos, não somente em função das necessidades e desejos do cliente, mas também de acordo com a estratégia do cliente; isto é válido, principalmente, no mercado business-to-business;
- c) O desenvolvimento de nichos de mercado onde o conhecimento da empresa sobre canais de distribuição e identificação de segmentos leva a um ganho de mercado;
- d) Desenvolvimento da infra-estrutura de fornecedores, vendas, parceiros, governo, e clientes, em que o relacionamento irá ajudar a criar e sustentar a imagem da empresa e o seu desenvolvimento tecnológico;
- e) A empresa irá despender esforços mercadológicos e tempo com os seus clientes, monitorando constantemente as mudanças que ocorrem no ambiente competitivo, através de um Sistema de Suporte a Decisões Mercadológicas, possuindo um afinado sistema de Market Intelligence integrado a toda a empresa;
- f) Monitoramento constante da concorrência, dentro do conceito definido por Porter onde uma análise da concorrência é usada como um importante ponto de partida para prever as condições futuras da indústria;
- g) Desenvolvimento de um Sistema de Análise Mercadológica, que pelo feedback (principalmente pela mensurabilidade) retorna a informação sobre mercado, concorrência e comportamento dos clientes, fornecedores e outros intermediários, para o Sistema de Suporte à Decisão, aperfeiçoando o próprio sistema e permitindo uma tomada de decisão ágil e consistente, num processo contínuo de adaptação às condições mutantes do ambiente competitivo.

As políticas de administração moderna objetivam atendimento eficaz a todos os clientes, propondo a incursão e manutenção de inter-relacionamentos duradouros, com a finalidade de criar vínculos mais fortes de lealdade com seus clientes finais, atendendo sumariamente todas as suas necessidades.

Conforme Mirshawka (1993, p.21)

*"(...) Serviços ao cliente têm início colocando-se as pessoas em primeiro lugar, já que a empresa tem como razão de ser o atendimento de necessidades de pessoas. Cliente é a pessoa que compra. Cliente é a primeira pessoa com a qual temos que nos preocupar."*

Complementando este conceito, KOTLER & ARMSTRONG (1998. p. 397) citam que:

*"Marketing de Relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos. Cada vez mais, o marketing vem transferindo o foco das transações individuais para construção de relacionamento que contém valor e redes de oferta de valor".*

No caso do Banco do Brasil, para dar mais visibilidade à imagem positiva que sua marca já carrega - e agregar novos valores - a instituição Banco do Brasil aposta na adoção de uma postura compatível com as práticas de marketing, que indicam a valorização crescente do relacionamento entre empresa e cliente, traduzida em parceria, reciprocidade, lealdade e brasilidade, contemplando além da lucratividade, o compromisso de ser útil à sociedade, objetivo esse previsto na sua missão.

*"O futuro estratégico das organizações deverá estar assentado no tripé: fornecedores, clientes e consumidores: e ainda no outro tripé, o governo e funcionários da empresa. Para induzir os clientes a serem uma extensão de seu negócio, a empresa deverá pensar nos negócios deles com a mesma ênfase com que pensa no seu próprio negócio" (COBRA, 1991, p.152 e 153).*

Seguindo a mesma linha de pensamento, CHURCHILL & PETER (2000, p. 518), expõem que:

*"No marketing de relacionamento, o fechamento da venda não é o fim do processo. Ao contrário, os vendedores orientados para o valor continuam trabalhando num relacionamento de longo prazo com os clientes".*



Os posicionamentos dos autores refletem como de fato a empresa e seus funcionários devem agir com seus clientes.

As utilizações de bancos de dados confiáveis e softwares específicos possibilitam a interação adequada com cada segmento de mercado. Entretanto, é de suma importância que a administração e funcionários saibam conduzir de forma responsável e transparente qualquer relacionamento com os clientes. A formação cultural deve estar em perfeita sintonia com os objetivos da organização para que possam assim manter uma inteira e harmoniosa afinidade de interesses comuns, pois a conquista e o encantamento do cliente depende de eficazes ações, de total e perfeito atendimento de suas necessidades, projetando e fornecendo-lhe valor agregado ao produto ou serviço que adquirirem.

## 2.5 Programas de fidelização

Esses programas buscam, através de campanhas de persuasão customizada, construir e manter a fidelidade dos clientes e consumidores. A fidelização de clientes é basicamente construída pelo relacionamento constante, diferenciado e personalizado com os mesmos.

Exemplos de programas de fidelização podem ser encontrados nas companhias aéreas com o *frequent flyer program*, onde um plano de milhagem vai concedendo vantagens progressivas, recompensando o uso constante. Estes concedem descontos diferenciados aos portadores de cartões, bem como promoções e descontos especiais por volume e frequência de compra ou utilização dos serviços.

O pressuposto de um programa de fidelização, segundo Bretzke (2003), é de que 80% das vendas repetidas vêm de 20% da base de clientes.

Todo o esforço de segmentação, portanto, concentra-se em identificar esses 20% da base de clientes e desenvolver uma série de atividades de relacionamento que mantenham o cliente e consumidor constantemente motivado a repetir a compra.

Segundo Bretzke (2003, p.123) “os Programas de Fidelização, seja qual for a sua amplitude, são considerados de extrema importância na construção de relacionamentos estáveis e duradouros.”

Para construir a fidelização é essencial entender as necessidades, desejos e valores, pois constantemente a comunicação, nesse contexto, deve reforçar a percepção sobre o produto ou serviço com a mensagem certa, na hora certa.

O diálogo sistemático com os clientes facilita à empresa obter dados relevantes para a formação do *Database* de Clientes que, agregados aos dados de compra, permitem desenvolver Estratégias de Marketing customizadas e programas para indivíduos ou pequenos grupos de clientes, criando uma forte afinidade com a empresa.

A fidelização de clientes consiste em desenvolver um ciclo de comunicação com o cliente, fazer tudo através de uma harmoniosa parceria, ouvir cuidadosamente o cliente, efetivar pesquisas respeitosamente, descobrir a força da propaganda direta e buscar transformar compradores em adeptos.

### 2.5.1 Modelos de relacionamento

Os programas de fidelização, de acordo com o nível de relacionamento, podem ser estabelecidos através dos seguintes modelos:

- **Modelo de Recompensas:** procura recompensar o relacionamento do cliente e a repetição da compra por meio de prêmios, bônus e incentivos. Segundo BRETZKE (2001, p. 86) exemplos típicos deste modelo é o programa de “Frequent Flyer”,

realizado pelas companhias aéreas;"Comprador Freqüente", desenvolvido pelas lojas de departamento e o "Frequent Travelers Program", realizado pelas cadeias de hotéis nos Estados Unidos.

Esse modelo é o adotado pelo Banco do Brasil, em parceria com as bandeiras Visa e Mastercard. O processo consiste na acumulação de pontos gerados em compras no cartão de crédito ou pagamentos efetuados através do cartão de débito que podem, a critério do cliente, ser trocados por bonificações, brindes, cupons para sorteio de prêmios ou troca por milhas em viagens nacionais ou internacionais.

- **Modelo Educacional:** o ciclo de comunicação é mantido com um programa de comunicação interativo que coloca à disposição do cliente um conjunto de materiais informativos.

Eles podem ser enviados periodicamente aos clientes ou mediante solicitação. A principal característica deste programa consiste em "educar" o cliente para o uso ou consumo do produto.

- **Modelo Contratual:** trata-se de um clube de clientes, no qual paga-se uma taxa para se tornar membro e usufruir uma série exclusiva de benefícios;
- **Modelo de Afinidade:** clube de clientes que agrupa pessoas segundo algum tipo de interesse, normalmente o elemento básico é uma publicação, como uma revista ou encartes específicos;

A essência de um clube de afinidades é a extrema pertinência gerada pelo interesse ou afinidade, trazendo um alto nível de resposta; (BRETZKE 2001)

- **Modelo do Serviço de Valor Agregado (ou adicional):** o cliente é reconhecido por algum serviço que é agregado à compra do produto, ou o uso do serviço. Considera-se, neste modelo, a agregação de valor ao serviço prestado, a exemplo o transporte do aeroporto ao hotel, oferecido a um custo ínfimo ou gratuito aos clientes;



- **Modelo de Aliança:** utilizado por empresas não concorrentes, que fazem uma aliança para prestar um serviço aos seus clientes comuns. Exemplos típicos são as companhias aéreas, que fazem a reserva de carros com as locadoras de veículos.

Cada um desses modelos busca formas diferenciadas de criar e manter um relacionamento duradouro e estável com o cliente, usando um conceito específico de reconhecimento. Cada empresa deve escolher o modelo que mais se adapte aos desejos e expectativas de seus clientes.

### **3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA**

#### **3.1 O Banco do Brasil**

O Banco do Brasil S.A, Sociedade de Economia Mista, com sede em Brasília (DF), foi criado em 12 de Outubro de 1808. Tem, portanto, 197 anos de história. Possui 3.241 agências em todo território nacional e 34 dependências no exterior, com 9.979 postos de atendimento realizando em tempo real todos os serviços e operações bancárias. 95% das agências contam com salas de Auto-Atendimento que funcionam além do expediente bancário, oferecendo comodidade e segurança para o cliente.

O Banco conta com a maior rede auto-atendimento da América Latina, com mais de 37.000 terminais, presentes nas mais distantes cidades do Brasil e no exterior.

Foi o primeiro banco no País a instalar Terminais de Auto-atendimento para uso prioritário de portadores de deficiência locomotora. Nos equipamentos, os clientes podem sacar, consultar extratos e saldos, pagar contas, transferir recursos, realizar aplicações financeiras e várias outras operações bancárias.

Como uma empresa forte e sedimentada no mercado financeiro, o Banco do Brasil busca oferecer soluções para todas as necessidades econômicas e financeiras de seus 18,8 milhões de clientes.

Aos conceitos de solidez e confiança atribuídos nestes quase dois séculos de existência, o Banco busca hoje agregar sistematicamente eficiência e qualidade no relacionamento com os seus clientes.

### 3.1.1 Gestão de pessoas

O Banco do Brasil é um dos principais empregadores do País. Seus 80.640 funcionários, 10.181 estagiários, 2.629 contratados e 3.808 adolescentes trabalhadores trabalham de acordo com a Missão da Empresa, que prevê o compromisso de atender às expectativas dos acionistas e clientes e de ser útil à sociedade.

A política de Gestão de Pessoas do Banco enfatiza o aprimoramento profissional de seus funcionários, procurando compatibilizar as habilidades e expectativas individuais com as necessidades e objetivos da Empresa. Assegura condições previdenciárias, assistenciais, de segurança e de saúde que propiciam melhoria de qualidade de vida e do desempenho profissional. Valoriza o trabalho eficiente e inovador e reconhece o esforço individual e da equipe na construção do resultado.

A gestão de pessoas do Banco do Brasil está fundamentada na ética das relações internas e com a clientela, no compromisso e motivação, na democratização das relações de trabalho, no aprimoramento profissional, na qualidade no trabalho e na vida.

A essência da gestão reside no compartilhamento de sua visão de futuro, responsabilidades e soluções. Investindo de diversas formas no aprimoramento profissional de seus funcionários, o Banco busca ampliar sua capacidade de integrar-se a um ambiente de negócios em constante transformação com base em três questões centrais:

- a melhoria contínua do atendimento aos clientes;
- a geração de resultados para fazer frente às expectativas dos acionistas;
- a identificação das aspirações da sociedade para contribuir permanentemente para o desenvolvimento do País.

Desde sua criação, o Banco do Brasil utiliza a prática do concurso público como via de acesso e renovação de seus quadros. Este caminho, por seu caráter democrático e por sua

ampla divulgação junto ao mercado, tem sido responsável pela boa capacidade de atração de profissionais qualificados para a Empresa.

Como forma de garantir diferencial competitivo sustentável, o Banco tem estimulado cada vez mais o desenvolvimento profissional do seu pessoal. Dentre os programas oferecidos, destaca-se o BB-MBA, desenvolvido em parceria com as principais universidades e centros de ensino nacionais. O BB-MBA - *Master of Business Administration* - é ministrado pelas próprias universidades, reunindo o que há de mais moderno em termos de teoria e prática administrativa e possibilitando o intercâmbio de conhecimentos dos gestores da Empresa com administradores de outras organizações, além de trazer receitas diretas e indiretas, que viabilizam a auto-sustentação do Programa.

Em sintonia com as práticas de mercado, o Banco implementou o Sistema de Gestão de Desempenho Profissional, baseado no *Balanced Scorecard*, que visa identificar o nível de contribuição de cada profissional na formação do resultado de sua área. O desempenho é avaliado sob cinco perspectivas: Estratégias e Operações, Resultado Econômico, Satisfação do Cliente, Comportamento Organizacional e Processos Internos, fornecendo uma visão abrangente do desempenho profissional ou da organização. O resultado apurado impacta a remuneração dos funcionários, representando mais um estímulo à participação e ao envolvimento.

### 3.1.2 Meio ambiente e Tecnologia Social

Disseminar soluções simples e criativas, capazes de resolver problemas nas áreas de água, alimentação, educação, energia, habitação, meio ambiente, renda e saúde. Para isso, a Fundação Banco do Brasil criou o Banco de Tecnologias Sociais, que contempla uma base de dados com informações detalhadas sobre diversas iniciativas já aplicadas no País.

Por tecnologia social entende-se todo processo, técnica, metodologia, instrumento ou ferramenta capaz de gerar transformação social. Um das ações do Programa é o Prêmio Fundação Banco do Brasil de Tecnologia Social, do qual participam universidades, centros de pesquisa, prefeituras, governos estaduais, organizações não governamentais, fundações e institutos. Com edição bienal, o Prêmio certifica tecnologias sociais que atendam a critérios como fácil aplicação, baixo custo e possibilidade de difusão entre outras comunidades. Ao disseminá-las, aumentam-se as chances de que os resultados sejam multiplicados e os problemas sociais brasileiros sejam enfrentados na medida do desafio de escala em que se apresentam.

Buscando contribuir para a redução dos problemas ambientais que afetam a qualidade de vida e a saúde dos brasileiros, a Fundação Banco do Brasil criou o Bio Consciência. Fundamentado na responsabilidade sócio-ambiental, o Programa irá disseminar práticas ambientais de racionalização do uso e reutilização de recursos naturais.

O Bio Consciência tem dois pilares: recursos sólidos e recursos hídricos. Num primeiro momento, a Fundação estará incentivando a coleta seletiva de lixo em todo o Brasil. Poluição de mananciais, escassez de água potável, gestão de recursos hídricos e racionalização do consumo, constituem frentes de ação da segunda etapa do Bio Consciência, que será desenvolvida em linha com a Política Nacional de Recursos Hídricos e contando com apoio da Agência Nacional de Águas.

## **4 A SEGMENTAÇÃO NO BANCO DO BRASIL**

### **4.1 O Modelo antigo de segmentação**

Ao longo do tempo, o Banco do Brasil adotou diferentes critérios de segmentação.

Durante muitos anos, pautou sua atuação na segmentação por produto. Por exemplo, nas agências, um setor atendia somente Empréstimos, outro tratava de assuntos de Seguros, outro prestava serviços de Câmbio, e assim por diante.

Dessa forma, um mesmo cliente era obrigado a se deslocar por diversos setores, relacionar-se com diversos funcionários, sendo que nenhum deles o via como um todo.

O cliente era visto separadamente a cada operação ou tipo de operação que realizava com o Banco. Ficava difícil perceber as diferentes necessidades e comportamentos dos clientes.

Uma outra maneira adotada pelo Banco para segmentar seus clientes pessoas físicas foi a segmentação por tipo de conta: cliente de conta Cheque-Ouro (especial) e cliente de conta comum.

A partir de 1996, com a adoção pelo banco de uma estrutura organizacional com áreas estratégicas responsáveis por mercados – Pessoas Físicas, Pessoas Jurídicas e Governo – foi sendo possível ter-se mais foco em cada um desses grandes segmentos.

As pessoas físicas passaram então a ser classificadas por aspectos como renda, rentabilidade e, em alguns casos, idade ou atividades, propiciando aos funcionários e à administração perceber que esses mercados têm necessidades totalmente distintas.

## 4.2 O modelo de segmentação atual

O Banco do Brasil, atento às pressões de mercado e consciente de que a construção dos relacionamentos com o cliente depende de que se tenha dele uma visão mais precisa das necessidades e expectativas em relação a um banco, desenvolveu o Programa de Segmentação de Clientes Pessoas Físicas.

Desde o ano de 2000, está implantando paulatinamente em suas 3.241 agências no País essa nova metodologia de atendimento. Da base total de clientes pessoas físicas, foi selecionada uma amostra representativa de 92 mil clientes com contas ativas em 450 agências. Durante um ano foi feito acompanhamento do comportamento dessa amostra, observando-se 122 variáveis, subdivididas em: cadastrais, de consumo de produtos, transacionais (utilização de canais, como terminais de auto-atendimento, Internet, guichê de caixa) e rentabilidade. Os resultados trouxeram informações gerais sobre a base de clientes em relação ao mercado bancário.

O Programa Segmentação está subdividido em dois módulos:

- A Segmentação Comportamental, que oferece informações sobre o comportamento de consumo de produtos bancários;
- O Modelo de Relacionamento, que estabelece a maneira como a Empresa se relaciona com cada cliente.

## 4.3 Segmentação comportamental

A segmentação comportamental considera o cliente Pessoa Física de forma ampla e tem como objetivo orientar a força de vendas para atender as necessidades dos clientes por

meio da abordagem, da forma de comunicação e da oferta de produtos e serviços adequados ao perfil de cada segmento.

A opção pelo comportamento de consumo de produtos bancários como critério de segmentação possibilita maior riqueza de detalhes na definição dos perfis dos segmentos, conhecimento mais profundo dos clientes e, por consequência, adaptação da oferta do Banco às suas necessidades.

A descrição dos segmentos fornece às agências um retrato típico de cada segmento como orientação geral no tratamento dos clientes:

- Conhecimento das necessidades e expectativas do cliente;
- Os produtos de maior propensão ao consumo por segmento;
- Os argumentos de venda que podem ser mais eficazes, e;
- Os canais mais apropriados para cada segmento.
- A descrição dos segmentos não dispensa, entretanto, o conhecimento individual dos clientes, principalmente os que serão alvo de tratamento personalizado.

**O Programa Segmentação Comportamental** apresenta 3 módulos complementares, que subsidiam as ações de venda de produtos:

Segmentos Comportamentais: foram identificados sete segmentos de clientes, cujos comportamentos de consumo abrangem as principais variáveis eleitas como critério de estudo:

- Segmento 1 - Desconhecido;
- Segmento 2 - Renovação;
- Segmento 3 - Estratégico;
- Segmento 4 - Básico;
- Segmento 5 - Ascendente;
- Segmento 6 - Potencial;
- Segmento 7 - Experiente.



Propensão de Consumo: Identifica o potencial de compra de cada cliente em relação a cada produto do banco e identifica, por cliente, o potencial de incremento no consumo de produtos já adquiridos.

Previsão de Comportamento: metodologia que permite que o novo cliente, no momento de abertura da conta corrente, seja identificado provisoriamente com um dos segmentos comportamentais existentes. Seu comportamento é acompanhado nos primeiros 6 meses de conta, findos os quais essa identificação é reajustada.

#### 4.2 Modelo de relacionamento

O estabelecimento dos Níveis de Relacionamento objetiva orientar, padronizar a forma de relacionamento com os clientes pessoas físicas e organizar a força de venda para garantir sua fidelização e o incremento de receitas e de negócios.

O relacionamento com o cliente é um processo contínuo em que a empresa identifica valores do ponto de vista dos diversos segmentos de clientes e cria produtos e serviços orientados para esses valores, que resultam em benefícios para o cliente (satisfação de suas necessidades e desejos) e para a empresa (lucros, imagem) durante uma vida toda de parceria.

O Banco optou por um modelo com três níveis de relacionamento, que estabelece para cada um deles a forma como se dará o atendimento.

Esses níveis de relacionamento foram definidos em função dos critérios de renda mensal e do volume de investimentos que o cliente detém.

Como a cada nível de relacionamento corresponde um tipo de atendimento, o modelo de relacionamento é perceptível para o cliente, ao contrário do que ocorre na segmentação comportamental, que é uma classificação para orientação interna do banco.

Pode-se dizer que a segmentação comportamental tem a finalidade de enxergar melhor os clientes, enquanto o modelo de relacionamento define como o Banco vai relacionar-se com eles, conforme descrito a seguir:

#### 4.2.1 Nível de Relacionamento Exclusivo

Prevê um relacionamento intenso e estreito com os clientes, representados por aqueles com maior volume de investimentos e/ou capacidade financeira para realização de negócios.

Destina-se a pessoas com grandes investimentos ou alta renda mensal, acionistas com mais de 8,5 milhões de ações do Banco do Brasil ou pessoas de interesse do banco.

O contato do Banco com os clientes é personalizado e realizado por Gerente de Contas de apoiado/assessorado por Assistente de Negócios. Esses funcionários estão capacitados para atuar como consultores de negócios, via contatos por telefone, Internet ou pessoalmente.

A atuação do Banco junto a esses clientes é voltada para intensificar relacionamento, buscando o atendimento da maior parte possível das suas necessidades, relativamente a produtos e serviços bancários, de modo a obter sua fidelização; ampliar relacionamento pela extensão da oferta de produtos a todo o grupo familiar, oferecer consultoria financeira e adequar limites de crédito.

Esse relacionamento é reservado a um número limitado de clientes, em função de suas características, do maior grau de fidelidade à Empresa e de uma melhor rentabilidade. O contato do Banco com esse cliente é personalizado, de preferência em ambiente separado do público em geral. O Banco do Brasil tem como prioridade ser a principal instituição financeira desse cliente.

#### 4.2.2 Nível de Relacionamento Preferencial

Relacionamento voltado para aqueles clientes que constituem uma base significativa em termos de quantidade e de volume de compras, sendo, portanto, de grande importância para os resultados financeiros da Empresa.

Constituído por clientes com investimentos razoáveis ou renda mensal compatível com as classes médias alta e acionistas com volume de ações do Banco do Brasil entre 1,0 e 8,5 milhões.

Na atuação junto aos clientes preferenciais, deve-se buscar atender a todas as necessidades dos clientes em termos de produtos e serviços bancários, de modo a obter sua fidelização. Fornecer aconselhamento financeiro, intensificar o relacionamento com vistas a aumentar a margem de contribuição, adequar limites de crédito ao comportamento de pagamento e informar sobre auto-atendimento, incentivando a automação pela oferta de canais alternativos.

Nesse tipo de relacionamento, os contatos pessoais são reservados para momentos específicos, quando o cliente precisa buscar solução para uma necessidade que exija o contato direto.

#### 4.2.3 Nível de Relacionamento Pessoa Física

Embora a maioria de clientes com perfil para esse tipo de relacionamento não tenha um grau significativo de sofisticação em suas demandas por produtos, costumam exigir atenção especial e atendimento individual.

Atendimento massificado, automatizado, focado em orientação ao cliente, aumento de consumo e fidelização.

Pessoas com baixos investimentos ou pequena renda mensal, beneficiários do INSS sem conta corrente no BB, estudantes e usuários.

Atuação voltada a conhecer melhor o cliente, incentivar a automação pela oferta de canais alternativos e adequar o limite de crédito ao comportamento de pagamento. O atendimento se dará de forma massificada e automatizada.

O objetivo do BB é viabilizar economicamente o atendimento, obtendo ganhos de escala com oferta de produtos e serviços adequados.

## 5 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os questionários que originaram esta pesquisa foram entregues a 40 (quarenta) clientes, no período de 03 a 31 de dezembro de 2004, dos quais 30 (trinta) foram respondidos, sendo posteriormente tabulados e analisados, servindo em seguida de parâmetros para elaboração de gráficos que contemplam a interpretação dos resultados.

Também se desenvolveu acompanhamento diário das rotinas e operacionalizações efetivadas pelos funcionários do setor.

Pôde-se apurar que os atendimentos prestados, tanto pessoalmente, via fone, interna ou externamente, mostram-se eficientes e dinâmicos, cercados de muita atenção, cordialidade e respeito ao cliente. Associa-se ao bom atendimento prestado pessoalmente o fato de o gerente de contas e funcionários vislumbrarem uma parceria com o cliente. Observa-se que o perfil de consumo de cada cliente já está definido em ferramenta de trabalho devidamente informatizada, o que facilita a abordagem do funcionário para com o cliente certo, bastando somente argumentação convincente para conquistar o seu cliente e levá-lo a adquirir o produto que lhe é ofertado.

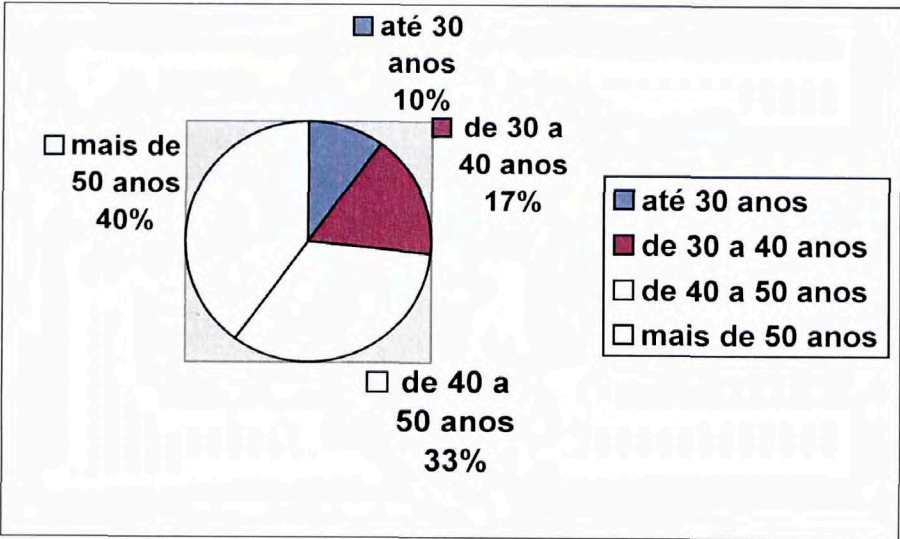
Nas campanhas de colocação de produtos, são dimensionados públicos de clientes para atuação pelos respectivos gerentes de contas e funcionários correlatos, que desenvolvem seu trabalho via fone, pessoalmente na agência ou em visitas externas, preliminarmente agendadas com os clientes.

Os resultados das entrevistas, observações e questionários sofreram depuração e classificação, mensuração e análise estatística dos dados que foram avaliados de forma qualitativa e quantitativa, com intuito de reunir as constatações de maneira coerente.

5.1 Tabulação da coleta de dados

Através de tabulações e gráficos, foram analisados os seguintes dados pessoais: idade, sexo, tempo de conta no Banco, profissão e estado civil.

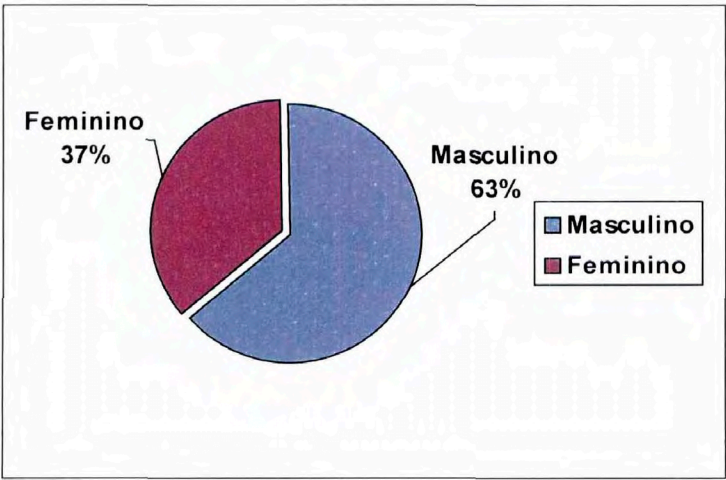
**Gráfico 1** - Perfil dos entrevistados por faixa etária



Entre os entrevistados, 03 possuíam até 30 anos de idade, 05 entre 30 e 40 anos, 10 entre 40 e 50 anos e 12 encontravam-se com idade acima de 50 anos. Verifica-se que no segmento denominado "Exclusivo" a maioria dos clientes, 73%, tem faixa etária acima dos 40 anos de idade.

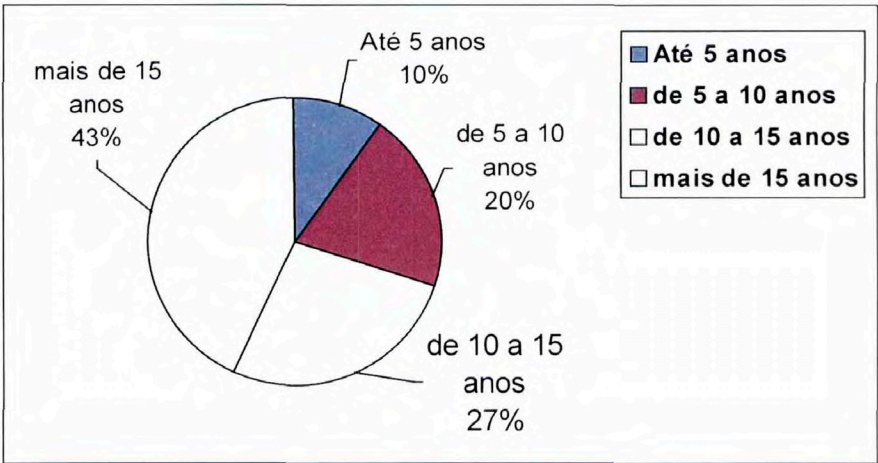


**Gráfico 2 - Perfil dos entrevistados por sexo**

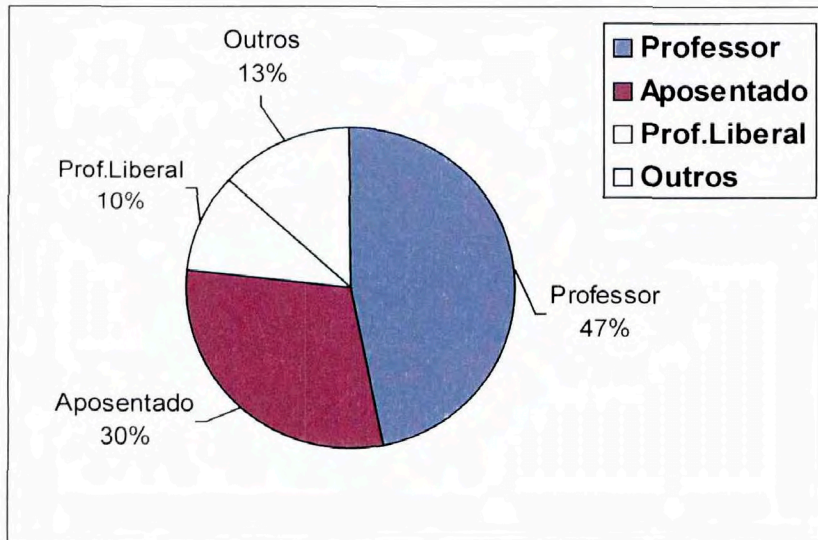


Das 30 entrevistas realizadas, encontramos 19 pessoas do sexo masculino, representando 63% e 11 pertencentes ao sexo feminino, equivalente a 37% dos clientes.

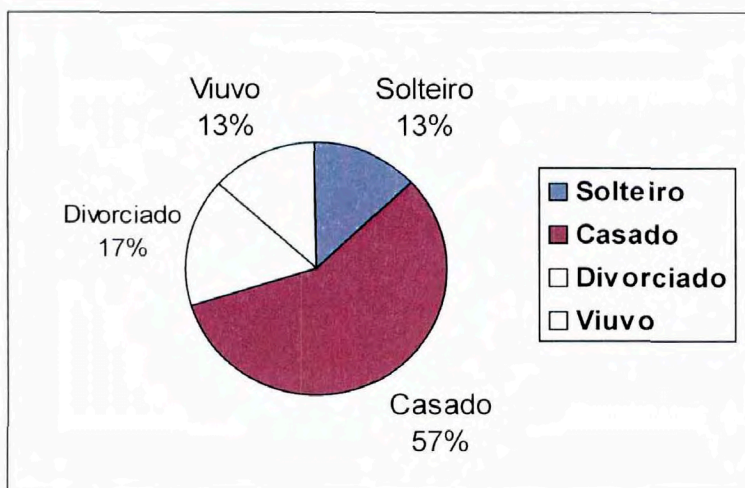
**Gráfico 3 - Perfil dos entrevistados por tempo de conta no Banco**



Verifica-se que 43% dos clientes entrevistados possuem conta no Banco há mais de 15 anos, o que reflete a fidelidade e a confiança dos clientes no Banco do Brasil.

**Gráfico 4** - Perfil dos entrevistados por profissão

Por estar a agência localizada no campus universitário, há predominância de professores e aposentados da UFSC, representados por 77% dos clientes, profissionais liberais com 10%, e outros (englobadas as demais profissões indicadas pelos clientes) com apenas 13%.

**Gráfico 5** - Perfil dos entrevistados por estado civil



Acompanhando os números que demonstram ser predominantemente madura a clientela do segmento pesquisado, verifica-se uma maior concentração de casados, 17 pessoas, representando 57% dos entrevistados.

## 5.2 Análise dos dados

**Questão 1:** Como você qualifica o atendimento pessoal prestado por esta agência do Banco do Brasil?

A questão foi respondida por 30 pessoas entrevistadas, cujas respostas correspondem aos percentuais abaixo:

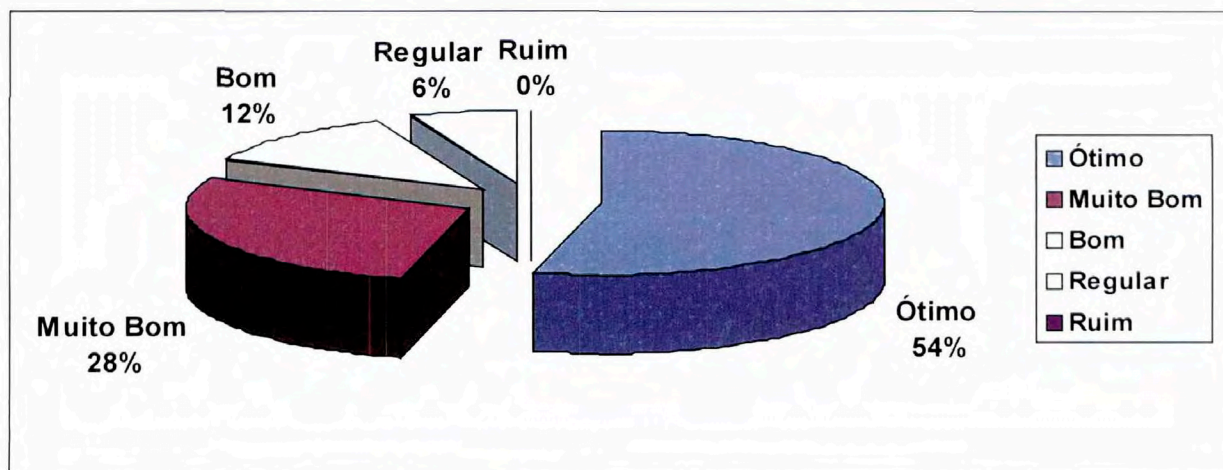
A) Ótimo: 54%

B) Muito Bom: 28%

C) Bom: 02%

D) Regular: 06%

E) Ruim: 0%

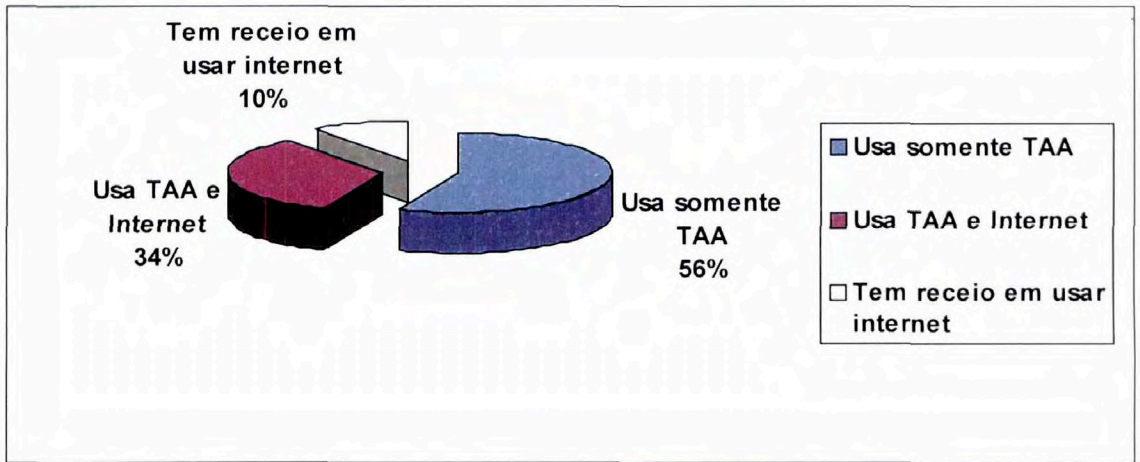
**Gráfico 06 - Satisfação de Atendimento**

Verifica-se que as percepções dos clientes diante do atendimento pessoal prestado pela agência no atendimento exclusivo são consideradas plenamente satisfatórias. Esta análise possibilita definir que o atendimento, a orientação e o assessoramento financeiro prestado pessoalmente pelos funcionários daquele setor são eficazes.

**Questão 2:** Você utiliza os meios alternativos de atendimento, Internet, TAA (Terminais de Auto Atendimento) ou Fone/Fax?

A questão foi respondida por 30 pessoas entrevistadas, cujas respostas correspondem aos percentuais abaixo:

- A) Usa somente TAA -Terminais de Auto-Atendimento: 56%
- B) Usa TAA. e Internet: 34%
- C) Têm receio em usar Internet: 10%

**Gráfico 07 - Utilização de meios alternativos de atendimento**

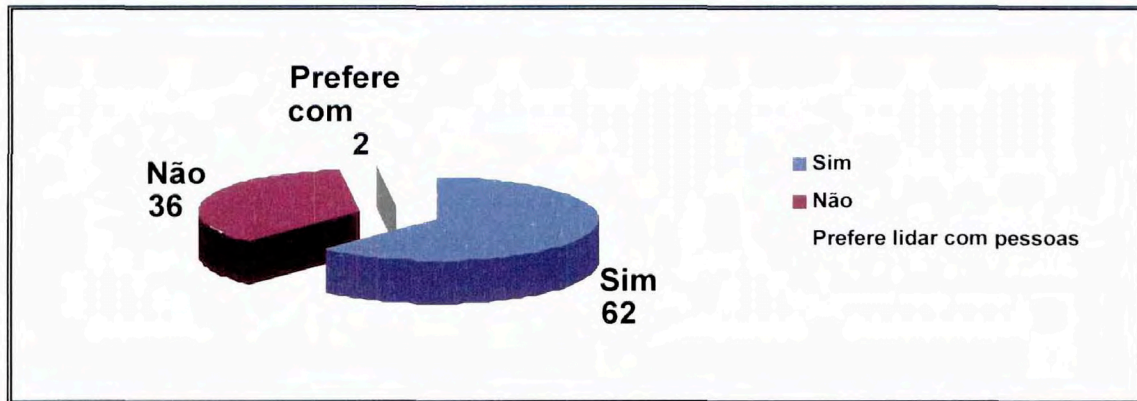
Verifica-se que grande parte dos clientes utiliza-se dos meios alternativos de atendimento, sejam eles TAA, ou TAA e Internet, no entanto verifica-se que grande percentual, 66% (sessenta e seis por cento), ainda tem receio da utilização da Internet como meio de comunicação com a instituição financeira, por desconfiar da segurança ou pelo desconhecimento da sua correta utilização.

**Questão 3:** Os Terminais de Auto-Atendimento da agência são suficientes para a praticidade e facilidade de seu atendimento?

A questão foi respondida por 30 pessoas entrevistadas, cujas respostas correspondem aos percentuais abaixo:

- A) Sim: 62%
- B) Não: 36%
- C) Houve manifestação contrária ao uso de equipamentos eletrônicos por parte de 01 (um) dos entrevistados, devido a sua preferência em lidar com pessoas: 2%



**Gráfico 08** - Suficiência de equipamentos eletrônicos

Consoante as afirmações positivas, 62% (sessenta e dois por cento) acerca da suficiência de equipamentos dispostos na sala de auto-atendimento da agência presume-se que a quantidade de equipamentos atende parcialmente as necessidades neste momento, fato que pode ser constatado em decorrência da negação da resposta em 36% (trinta e seis por cento). Verifica-se que há necessidade de efetivar-se estudo para ampliação da quantidade de equipamentos eletrônicos dispostos num curto espaço de tempo em virtude do considerável aumento de transações efetivadas naquele setor. Apesar da disponibilização de equipamentos para atendimento rotineiro, há a incidência de clientes que se abstêm de sua utilização, a pesquisa nos revela que 2% (dois por cento) querem ser atendidos por funcionários da empresa.

**Questão 4:** O Atendimento diferenciado pessoal, dispensado pelo banco lhe transmite maior segurança, conforto e praticidade?

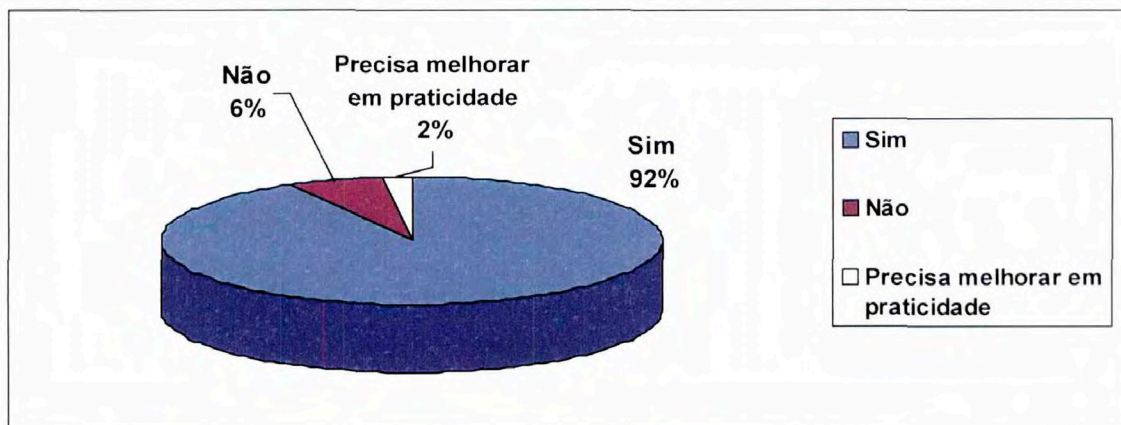
A questão foi respondida por 30 pessoas entrevistadas, cujas respostas correspondem aos percentuais abaixo:

A) Sim: 92%

B) Não: 06%

C) Precisa melhorar: 02%

**Gráfico 09 - Qualidade do atendimento pessoal**



O atendimento pessoal prestado pela agência transmite confiabilidade, segurança e praticidade demonstrados na afirmação de 92 % (noventa e dois por cento) dos entrevistados. Também há de salientar-se que os descontentamentos expressos na pesquisa, apesar de pouco expressivos, assinalam que os funcionários daquele setor precisam aprimorar cada vez mais a dinâmica e eficácia em seus atendimentos e serviços prestados.

**Questão 5:** A aquisição dos produtos e serviços do banco decorre de?

A questão foi respondida por 30 pessoas entrevistadas, cujas respostas correspondem aos percentuais abaixo:

– 09 (nove) pessoas assinalaram simultaneamente as alternativas a, b.

A) Abordagem convincente do funcionário: 62%

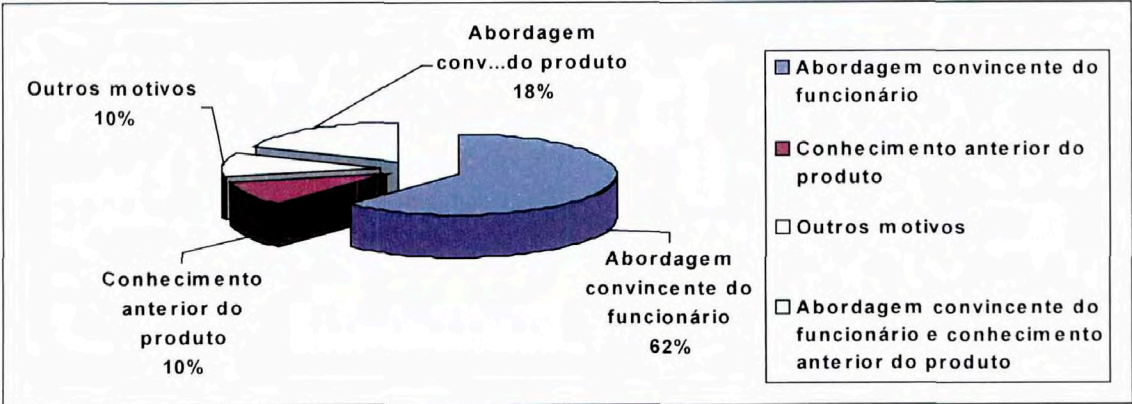
B) Conhecimento anterior através de outro meio (jornal, revista, folder ou internet): 10%

C) Outro motivo: 10%

– Resposta simultânea às alternativas a, b: 18%



**Gráfico 10 - Aquisição de produtos e serviços do banco**



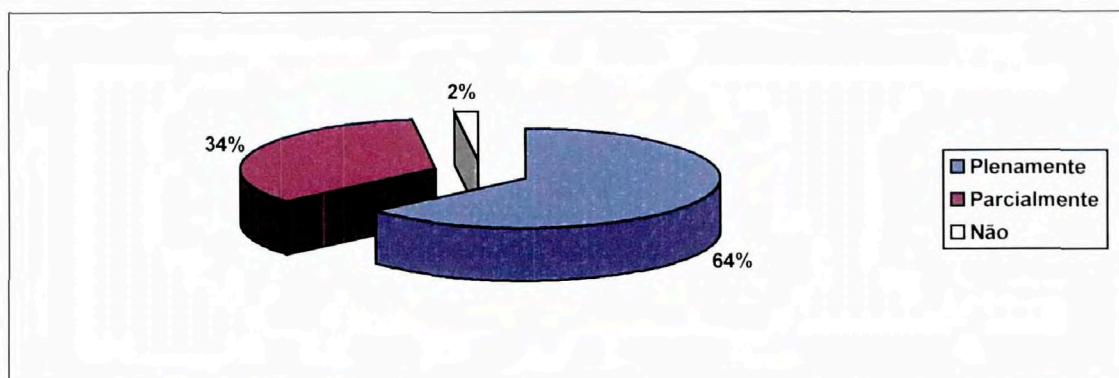
Os produtos e serviços adquiridos pelos clientes advêm especialmente de convencimento do funcionário do setor, embora que por tratar-se de uma fatia de clientes seleta e bastante instruída, muitos dos negócios são concretizados também por conhecimento do produto anterior pelo cliente e confiabilidade na empresa Banco do Brasil.

O funcionário deve deter o conhecimento necessário do produto e serviço e habilidade em dispor aos clientes os produtos financeiros de forma a transmitir segurança em suas abordagens.

**Questão 6:** Os produtos e serviços ofertados pela instituição satisfazem suas necessidades?

A questão foi respondida por 30 pessoas entrevistadas, cujas respostas correspondem aos percentuais abaixo:

- A) Plenamente: 64%
- B) Parcialmente: 34%
- C) Não: 02%

**Gráfico 11-** Grau de satisfação com produtos e serviços

Os produtos e serviços de maneira significativa, 64% (sessenta e quatro por cento) expressos nas respostas da questão, satisfazem as necessidades dos clientes, que se consideram plenamente satisfeitos. Entretanto, deve-se observar que 34% (trinta e quatro por cento) não estão satisfeitos com os produtos do BB, o que pode sinalizar uma falta de sintonia com o mercado. A empresa precisa ouvir mais os seus clientes para aprimorar os seus produtos para harmonizar as necessidades demandadas clientes.

**Questão 07:** Você tem relacionamento com outra instituição financeira? O atendimento prestado pelo outro banco lhe satisfaz?

A questão foi respondida por 30 pessoas entrevistadas, cujas respostas correspondem aos percentuais abaixo:

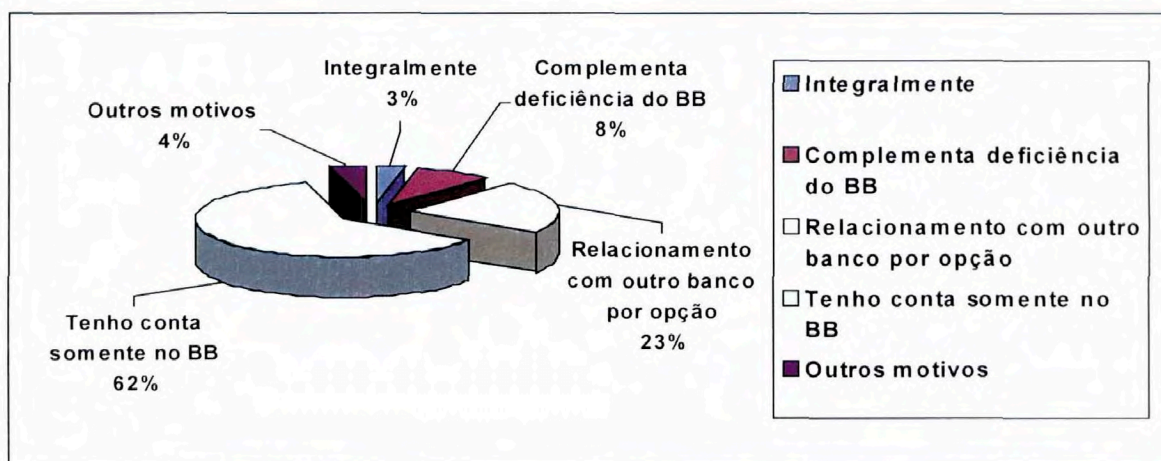
Duas pessoas responderam o questionário criando uma 5ª (quinta) alternativa, não contemplada no rol de respostas; mencionada como outros motivos.

- A) Integralmente: 03%
- B) Complementa a deficiência do BB: 08%
- C) Trabalho com outro banco por opção: 23%
- D) Prejudicado - Tenho conta somente no BB: 62%



E) Outros Motivos: 04%

**Gráfico 12** - Relacionamento com outra instituição financeira



Pode-se observar que dentre os clientes possuidores de relacionamento com outras instituições financeiras, 48% (quarenta e oito por cento) dos entrevistados sendo que 11% (onze por cento) destes, demonstram que estão plenamente satisfeitos com o outro banco o que pode ensejar uma deficiência ou descontentamento em relação ao BB. Pode o BB. estreitar relacionamentos com estes clientes que preferem a concorrência, entretanto não pode deixar de dar atenção ao universo de clientes que detêm conta e relacionamento somente com o Banco do Brasil.

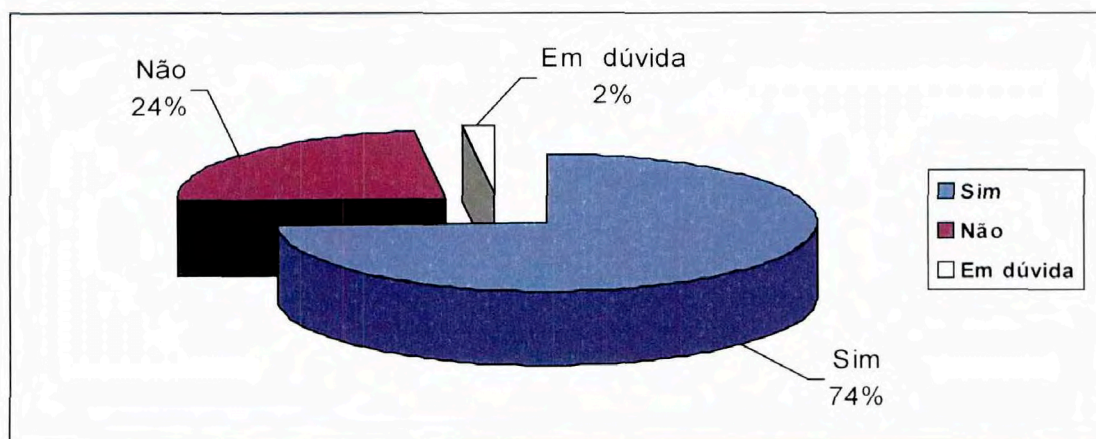
**Questão 8:** Você centralizaria suas contas bancárias e recursos financeiros no Banco do Brasil?

A questão foi respondida por 30 pessoas entrevistadas, cujas respostas correspondem aos percentuais abaixo:



- A) Sim: 76%
- B) Não: 24%
- C) Em dúvida: 02%

**Gráfico 13 - Centralização de contas bancárias e recursos no BB**



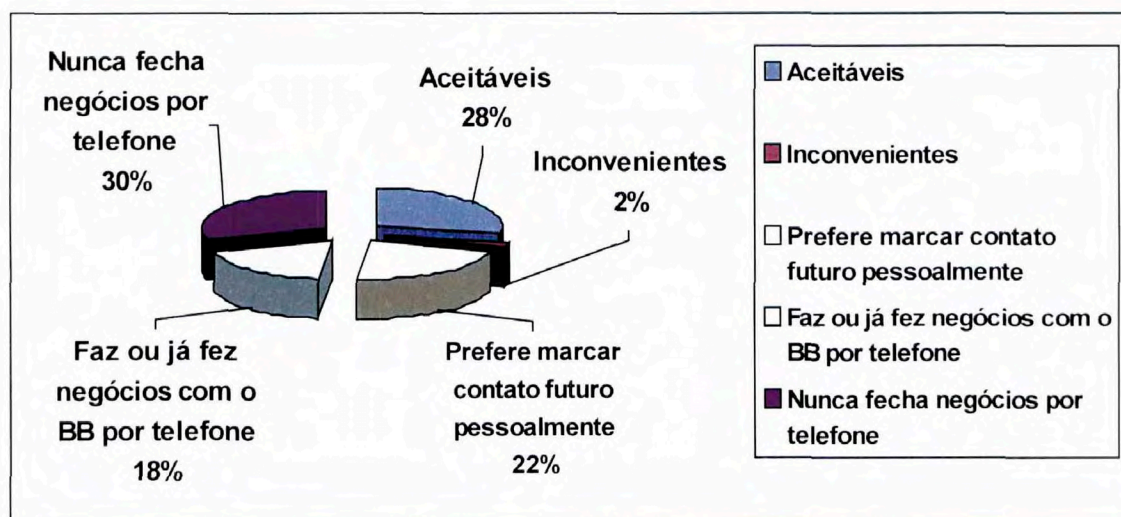
Os clientes exclusivos que responderam a questão favoravelmente, 74% (setenta e quatro por cento) admitem que o Banco do Brasil é o melhor banco para se trabalhar e está propenso a nele centralizar seus recursos. Fazendo-se um paralelo com a questão anterior, de número 07, verifica-se que 12% (doze por cento) dos 74% desta questão tem conta em outras instituições financeiras, o que enseja uma fatia de clientes que podem ser conquistados a manter relação financeira unicamente com o Banco. Outros 24% (vinte e quatro por cento) expressam que querem manter relacionamento também com outros bancos, o que se pode considerar admissível, no entanto deve o Banco ater-se a sempre bem atendê-los, de forma a reduzir este índice e solidificar cada vez o relacionamento com aqueles clientes.

**Questão 9:** As abordagens para oferta de produtos e serviços, via telefone, pelo banco são:

A questão foi respondida por 30 pessoas entrevistadas, cujas respostas correspondem aos percentuais abaixo:

- A) Aceitáveis: 28%
- B) Inconvenientes: 02%
- C) Prefere marcar contato futuro pessoalmente: 22%
- D) Faz ou já fez negócios com o BB por telefone: 18%
- E) Nunca fecha negócios por telefone: 30%

**Gráfico 14 -** Abordagens para oferta de produtos do BB via telefone



Constata-se que há uma divisão de pensamentos acerca da oferta de produtos e serviços do Banco via telefone, 54% (cinquenta e quatro por cento) dos entrevistados consideram inaceitáveis as abordagens via telefone e preferem concretizar a negociação pessoalmente na sua agência de relacionamento, dentre o quais um percentual significativo, 30% (trinta por cento) nunca fecha negócios com o banco via telefone, o que expressa que o atendimento pessoal ainda é bastante valorizado.

O Banco do Brasil pode sim, utilizar-se deste mecanismo de contato com o cliente para estreitar o seu relacionamento com a empresa, pois muitos negócios são fechados via

telefone e devem os funcionários saber discernir quando estão sendo inconvenientes com as suas abordagens com os clientes.

**Questão 10:** Você gostaria de sugerir melhorias para aprimorar o atendimento que lhe é dispensado pelas agências do Banco do Brasil?

Houve manifestação de apenas 02 (dois) entrevistados dos 40 questionários entregues. Um cliente sugeriu que se aumentasse o número de funcionários que atendem no segmento Exclusivo. O outro, apenas elogiou a qualificação profissional de seu consultor financeiro.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A segmentação possibilita a adoção da melhor estratégia de atuação em cada segmento, o que se configura em uma das ações que tornam os clientes mais satisfeitos e, conseqüentemente, mais fiéis à empresa.

Para o conhecimento do cliente torna-se imprescindível um cadastro de alta qualidade, com informações precisas e atualizadas, que será a base para as decisões relacionadas aos clientes, viabilizando negócios melhores e mais duradouros.

Identificando e conhecendo melhor os diversos tipos de clientes, atuais e potenciais da empresa, isto é, conhecendo-se suas necessidades, comportamentos, hábitos e os ambientes que freqüentam, pode-se criar estratégias específicas de atuação em cada segmento.

Essas estratégias compreendem tratamento condizente com as características do segmento, oferta de produtos que realmente atendam as necessidades específicas de cada segmento, comunicação adequada em termos de conteúdo, do canal de comunicação utilizado e do tipo de linguagem, colocação de produtos no mercado em pontos acessíveis aos clientes do diversos segmentos e , finalmente, fixação de preço que o cliente esteja disposto a pagar.

Quanto aos programas de fidelidade direcionados aos clientes, verifica-se que a instituição detém planos de bonificações e descontos em tarifas e serviços atinentes aos clientes que possuem volume de recursos investidos no Banco, também a conquista de pontuação, quando da utilização de cartão de crédito do Banco em estabelecimentos credenciados a rede Visa e Mastercard. São aspectos preponderantes que podem influenciar a permanência ou entrada de novos clientes.

Com a implantação da segmentação de clientes na organização, o atendimento, produtos e serviços, estão voltados ao perfil de cada cliente, a exemplo do cliente exclusivo, objeto deste trabalho, que pode se reportar ao seu gerente de contas ou à equipe de

atendimento Exclusivo em qualquer agência, quando fora de seu local de relacionamento, para resolução de problemas ou assessoramento financeiro.

O atendimento tem-se tornado cada vez mais o grande diferencial na conquista e manutenção dos clientes, uma vez que ele é a função da empresa mais percebida pelo cliente. A chave para um bom relacionamento é o conhecimento, que abrange o conhecimento dos clientes – o que eles percebem, precisam e esperam da empresa, e o conhecimento da organização – seus objetivos, seus produtos e serviços, o que ela proporciona aos clientes e a visão da empresa como um todo e do meio onde ela está inserida.

O Banco do Brasil transcendeu aos conceitos mercadológicos de sua cultura organizacional voltada a seus produtos e marca consagrada; atualmente está voltado integralmente ao cliente, consumidor de seus produtos e serviços, foco de suas atenções.

No que se refere à interpretação dos resultados apresentados no questionário, apurou-se que 54% dos entrevistados qualificam como “ótimo” o atendimento pessoal prestado naquela Agência. 92% afirmam que essa modalidade de atendimento diferenciado transmite maior segurança, conforto e praticidade. 62% adquirem produtos e serviços do Banco em função da abordagem convincente dos funcionários, sendo que 64% demonstram que esses produtos e serviços satisfazem plenamente suas necessidades. Quanto aos meios alternativos de atendimento, 56% dos entrevistados utilizam somente terminais de Auto-Atendimento e 62% consideram suficiente a quantidade de equipamentos disponíveis na Agência. Sobre os relacionamentos com outras instituições financeiras, 62% dos entrevistados têm conta somente no Banco do Brasil e 76% afirmam que centralizariam suas contas e recursos financeiros no Banco. Em relação à oferta de produtos e serviços por *telemarketing*, apenas 28% dos entrevistados consideram aceitáveis essas abordagens. Na única questão aberta do questionário, houve manifestação de apenas dois clientes, sendo que um sugeriu que se aumentasse o número de funcionários no segmento Exclusivo e o outro elogiou a

qualificação profissional do seu gerente no Banco. Esta análise permite definir que as percepções dos clientes diante do modelo de segmentação são consideradas plenamente satisfatórias.

Finalmente, conclui-se que os clientes atendidos no segmento "Exclusivo" do Banco do Brasil, agência Trindade, estão muito satisfeitos com o atendimento que está sendo oferecido, sendo que houve melhorias após a segmentação, como rapidez no atendimento e conhecimento das necessidades dos clientes. Evidencia-se que o caminho está correto, sendo necessários pequenos ajustes (irrelevantes para elaboração de relatório com sugestões de melhoria) no desenvolvimento deste modelo na Agência para que o nível de satisfação que já é bom, melhore ainda mais e traga excelentes resultados para a Empresa.

## 7 REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **Revolução nos Serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 5 ed. São Paulo: Livraria Ioneira Editora, 1998.

BRETZKE, Miriam. **Sistema de Fidelização**: Como conquistar o seu cliente. Disponível em: [http://www.bretzke-Marketing.com.br/artigos/sis\\_Fidel.htm](http://www.bretzke-Marketing.com.br/artigos/sis_Fidel.htm). Acesso em: 15 maio 2003.

CARVALHO, Carlos Alberto Barreto de. A Diferença está no Atendimento. **Revista BB.Com.Você**, Brasília, nov/dez. 2000. Editora Banco do Brasil.

COBRA, Marcos. **Administração Estratégica do Mercado**. São Paulo: Atlas S.A., 1991.

NARDY, Cid. **Segmentação no Mercado Financeiro**. São Paulo: Editora Nobel, 1991.

GIANESI, Irineu G.N; CORREA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 1996.

GONÇALVES Dária Maria; ALVES Raquel Villela. Vamos Tratar Desigualmente os Desiguais. **Revista BB.Com.Você**, Brasília, março/abril. 2000. Editora Banco do Brasil.

CHURCHILL, Gilbert A. JR; PETER J. Paul. **Marketing**: Criando Valor para os Clientes. 2.ed. Saraiva, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LIMEIRA, Amundsen. Compromisso com o Cliente. **Revista BB.Com.Você**, Brasília, março/abril. 2001. Editora Banco do Brasil.

McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.



MIRSHAWKA, Victor. **Criando Valor para o Cliente: a Vez do Brasil**. São Paulo: Makron Books, 1993.

TSCHOHL, John; FRANZMEIER, Steve. **A Satisfação do Cliente: Como Alcançar a Excelência através do Serviço ao Cliente**. São Paulo: Makron Books, 1999

WATSON, Tom. Compromisso com o Cliente. **Revista BB.Com.Você**, Brasília, março/abril. 2001. Editora Banco do Brasil.



## APÊNDICE

### APÊNDICE 01

#### FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS: QUESTIONÁRIO

Prezado Cliente,

A presente pesquisa está sendo desenvolvida para subsidiar trabalho de conclusão do curso de Administração na Universidade Federal de Santa Catarina tem por objetivo verificar o grau de satisfação em relação ao sistema de atendimento segmentado implantado no Banco do Brasil.

Idade:

- a) até 30 anos      b) entre 30 e 40 anos  
c) entre 40 e 50 anos      d) acima de 50 anos

Sexo:    ( ) M      ( ) F

Tempo de conta na Agência Trindade:

- a) até 5 anos      b) de 5 a 10 anos  
c) 10 a 15 anos      d) acima de 15 anos

Profissão \_\_\_\_\_

Estado Civil \_\_\_\_\_

1)                      Como você qualifica o atendimento pessoal prestado por esta agência do Banco do Brasil?

( ) Ótimo

( ) Muito Bom

( ) Bom

( ) Regular

( ) Ruim

- 2)                      Você utiliza os meios alternativos de atendimento, Internet, TAA.  
(Terminais de Auto-Atendimento) ou Fone/Fax?
- ☐ Usa somente TAA -Terminais de Auto-Atendimento
- ☐ Usa TAA e Internet
- ☐ Têm receio em usar Internet
- 3)                      Os Terminais de Auto-Atendimento da agência são suficientes para a  
praticidade e facilidade de seu atendimento?
- ☐ Sim
- ☐ Não
- 4)                      O Atendimento diferenciado pessoal, dispensado pelo banco lhe  
transmite maior segurança, conforto e praticidade?
- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Precisa melhorar em \_\_\_\_\_
- 5)                      A aquisição dos produtos e serviços do banco decorrem de:
- ☐ Abordagem convincente do funcionário
- ☐ Conhecimento anterior através de outro meio (jornal, revista, folder, internet)
- ☐ Outro motivo: \_\_\_\_\_
- 6)                      Os produtos e serviços ofertados pela instituição satisfazem suas  
necessidades?
- ☐ Plenamente
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não- Motivo: \_\_\_\_\_

7) Você tem relacionamento com outra instituição financeira? O atendimento prestado pelo outro banco lhe satisfaz?

- ☐ Integralmente
- ☐ Complementa a deficiência do BB.
- ☐ Trabalho com outro banco por opção.
- ☐ Prejudicado - Tenho conta somente no BB

8) Você centralizaria suas contas bancárias e recursos financeiros no Banco do Brasil?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Em dúvida

9) As abordagens para oferta de produtos e serviços, via telefone, pelo banco são:

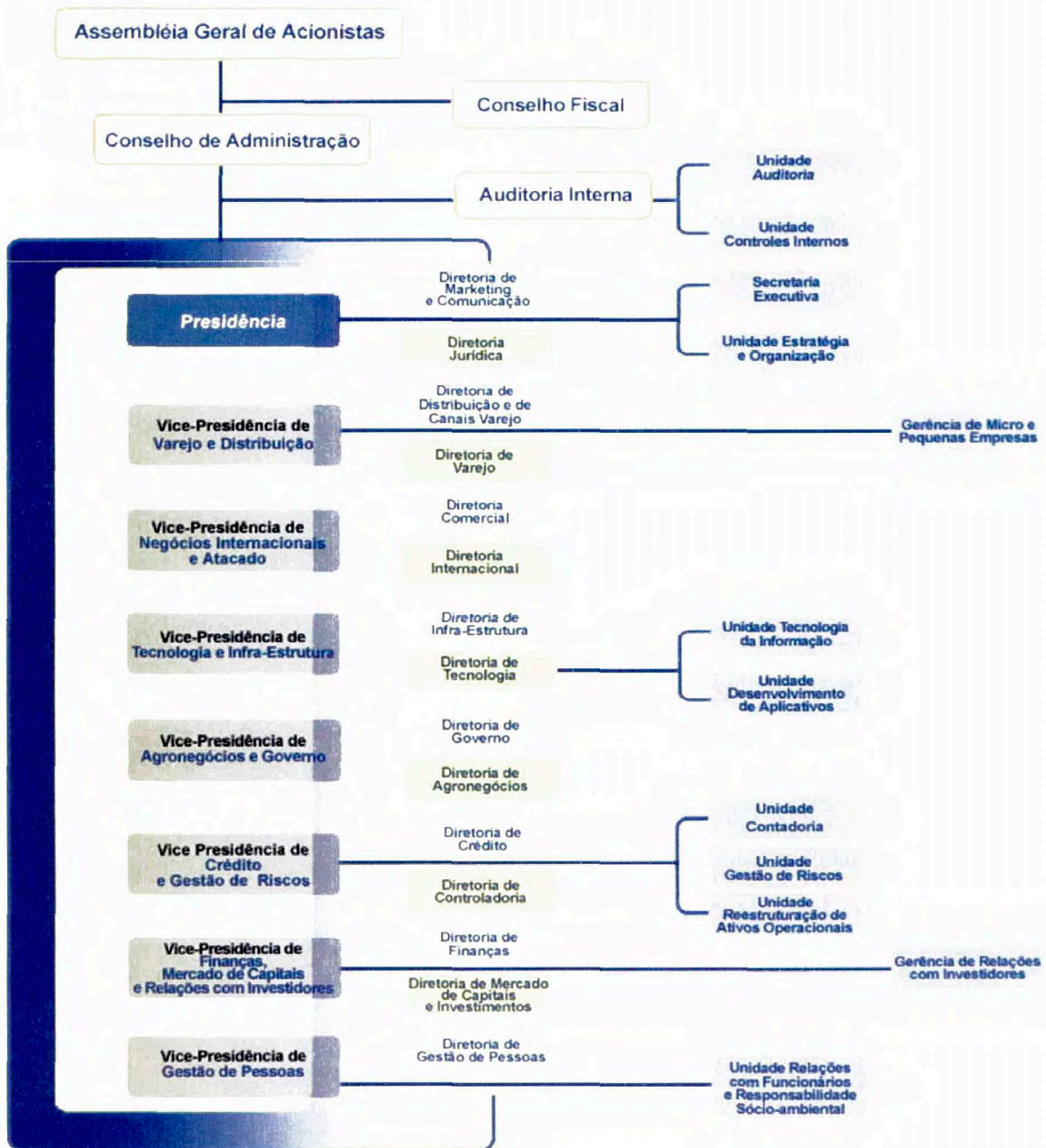
- ☐ Aceitáveis
- ☐ Inconvenientes
- ☐ Prefere marcar contato futuro pessoalmente
- ☐ Faz ou já fez negócios com o BB. por telefone
- ☐ Nunca fecha negócios por telefone

10) Você gostaria de sugerir melhorias para aprimorar o atendimento que lhe é dispensado na agência do Banco do Brasil?

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### Estrutura Organizacional e Principais Administradores



Fonte: [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)

## ANEXO 2

### PERSPECTIVA HISTÓRICA DO BANCO DO BRASIL

Fonte: [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)

O Banco do Brasil foi criado em 12 de outubro de 1808, com a intenção de fazê-lo instrumento auxiliar da administração pública e proporcionar suporte à manutenção da cúpula monárquica dirigida por Dom João VI.

#### O Banco do Brasil no início da República

A primeira legislação financeira elaborada por Rui Barbosa, o primeiro ministro da Fazenda republicano, buscava satisfazer a expansão da indústria e das atividades tradicionais da agricultura e do comércio (decreto de 17 de janeiro de 1890). Essa reforma se caracterizou pela criação de bancos emissores regionais.

No Rio de Janeiro, esse banco seria o Banco dos Estados Unidos do Brasil, o que atingiu profundamente os interesses dos dois bancos emissores da praça: o Banco Nacional e o Banco do Brasil. O ministro da Fazenda, para aplacar os ânimos, concedeu-lhes, em março, o direito de emitirem até o dobro do lastro metálico de 25.000 contos sem obrigações de conversão. Logo em dezembro (decreto de 7 de dezembro de 1890), Rui Barbosa determinou a fusão do Banco Nacional do Brasil com o Banco dos Estados Unidos do Brasil, que tomou a denominação de Banco da República dos Estados Unidos do Brasil. Com esse novo estabelecimento, o Banco do Brasil perdeu a sua liderança. Serzedelo Correia, ministro da Fazenda de Floriano Peixoto, apelou para uma solução de emergência, fundindo os dois principais bancos de emissão: o Banco da República e o Banco do Brasil, sob o nome de

Banco da República do Brasil. Durante a operação ficou claro que o primeiro encontrava-se em situação de insolvência e o segundo, próximo a ela.

Em 1894, a pedido do novo presidente, Prudente de Moraes, Rodrigues Alves foi chamado ao Ministério da Fazenda. Extinguiu a responsabilidade emissora do Banco da República do Brasil, fruto da fusão realizada por Serzedelo Correia, passando este direito à União. Esse ato significou o fim dos bancos de emissão particulares.

Aos poucos, a orientação econômica retomava os interesses da produção agrícola. Esse período histórico culminou com a contra-reforma monetária de Joaquim Murinho, que seguia de forma estrita a teoria quantitativa da moeda e a execução da lei do padrão-ouro de 1846.

A política monetária devia ser orientada para manter a relação entre o papel-moeda e o ouro, definida pela lei de 1846, através da contração da renda monetária, com medidas austeras de contenção de crédito.

A consequência a curto prazo dessa política foi uma crise bancária em 1900, que quase destruiu o Banco da República do Brasil, o qual foi obrigado a suspender os pagamentos. Nesse ponto, o Congresso concedeu um milhão de libras esterlinas ao Banco para ajudá-lo, e ajudar às demais instituições do mercado monetário, e assim o pânico foi controlado.

#### Efeitos da Primeira Guerra Mundial sobre o Banco do Brasil

A Primeira Guerra Mundial ocasionou importantes mudanças no papel desempenhado pelo Banco do Brasil na economia. O setor de exportação tradicional vacilava e o fluxo de capital estrangeiro se interrompia. Como Cincinato Braga, posteriormente presidente do

Banco do Brasil, argumentou, "o Estado não pode permanecer indiferente à desastrosa situação econômica do Brasil".

O Governo Federal foi encorajado a delegar novos poderes ao Banco do Brasil. Para suavizar a escassez de crédito, o Congresso autorizou o Tesouro a emprestar cem mil contos aos bancos em 1914. O banco recebeu a maior parte (22%), mais do que o montante total de seus depósitos.

Os recursos eram destinados a empréstimos de curto prazo (inicialmente de seis meses, mais tarde prorrogados para dois anos), a fim de evitar um desastre bancário e de facilitar as transações comerciais.

No ano seguinte, o Tesouro emitiu 350.000 contos, dos quais o Banco do Brasil recebeu 50.000, para utilizar no redesconto. Tal fato consistia numa mudança radical da política anterior, que via no redesconto uma possibilidade arriscada e inflacionária. A fim de estimular a velocidade da moeda e, portanto, de oferecer mais crédito de curto prazo para a agricultura, o comércio e a indústria, o Congresso encorajou os redescontos do Banco do Brasil.

Confirmava-se, assim, a posição privilegiada do Banco no sistema financeiro, por meio de operações de mercado, e não através de poderes especiais legislados. Por volta de 1920, o Governo Federal expandiria ainda mais suas atividades, consolidando quase inteiramente a terceira valorização do café através do Banco do Brasil, que lucrou mais do que nas valorizações anteriores.

Assim, os anos de guerra testemunharam o estreitamento dos laços entre o Banco e o Governo. Apesar disso, o Banco perdeu em importância relativa no sistema bancário: antes da guerra, controlava cerca de 25% de todos os depósitos; esse percentual baixou para 18% em 1914 e para 10% até 1921. Todavia, um forte programa de expansão fez o número de suas agências crescer de quatro para 42 em 1919.

## A Carteira de crédito Agrícola e Industrial

Uma reforma da maior importância foi proposta na assembléia geral extraordinária dos acionistas do Banco do Brasil, que se reuniu a 14 de novembro de 1936, na qual o presidente justificava alterações nos estatutos para a criação da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial.

Um dos objetivos principais da nova carteira era dar assistência creditícia à atividade agrícola ou agroindustrial do País no período de entressafra, em que mais necessária se fazia a assistência financeira e bancária para dar ao agricultor, recursos em condições satisfatórias de juros e de prazo.

O crédito aos agricultores seria dado com as seguintes finalidades:

- a) aquisição de meios de produção, sementes, adubos e matérias-primas para fins industriais;
- b) aquisição de gado destinado à criação e à melhora de rebanhos;
- c) custeio de entressafra;
- d) aquisição de máquinas agrícolas ou de reprodutores;
- e) reforma ou aperfeiçoamento de maquinaria.

Os prazos variavam de um a três anos, podendo, no caso de indústrias genuinamente nacionais, chegar a cinco anos.

Inicialmente, o Banco do Brasil agiu cautelosamente na concessão desse novo tipo de crédito, adotando uma pauta gradual, pela qual atendeu em primeiro lugar às necessidades do crédito de custeio, deixando para depois o atendimento às solicitações referentes ao crédito destinado ao melhoramento mobiliário e ao crédito de longo prazo.



## O impacto da Segunda Guerra Mundial

A imediata providência tomada pelo governo, no primeiro momento de alarme, foi admitir que a Carteira de Redescontos do Banco do Brasil expandisse moderadamente de início e depois acelerasse as suas operações.

A alegação a favor dessas emissões, que se tornaram mais freqüentes naqueles anos, era a da pressão das necessidades de crédito à produção, que devia ser ativada no tocante a mercadorias que se tornavam mais imperiosas nos mercados externos.

Outra alegação, ligada à primeira, era a de pressão da necessidade de proteger setores de produção que podiam estiolar-se, porque seus produtos perdiam mercados de consumo, por serem dispensáveis aos esforços de guerra.

O disparo das emissões começou em 1941, sob o dístico do fomento e do amparo à economia nacional. Com a entrada do Brasil na guerra, o governo formulou um plano financeiro no qual angariasse os recursos necessários para a suficiência orçamentária. Figurou como integrante dessa reforma o Decreto-Lei nº. 4.792, de 5 de outubro de 1942, que, a título de restringir a capacidade emissora do Tesouro e de ampliar as atribuições da Carteira de Redescontos, procurou dar a aparência de que o Governo se dispunha a controlar a inflação.

Se, de um lado, fechava-se uma fonte de emissão, de outro alargava-se o canal de outra fonte, o da Carteira de Redescontos, menos visível, com aparências de apoio bancário e mais rápida nos seus efeitos.

## A criação da SUMOC

Com a criação da Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC), algumas atribuições administrativas do Banco do Brasil - por exemplo, a fiscalização dos bancos - foram transferidas para esse novo órgão.

Também passaram para a competência da Sumoc as requisições para emissão de papel - moeda do Tesouro nacional; a exclusividade dos recebimentos dos depósitos de bancos; o controle das taxas de juros; o abono às novas contas de bancos, casas bancárias e caixas econômicas; a determinação mensal das taxas de redescontos e de juros dos empréstimos a bancos; a autorização de empréstimos garantidos pelo Governo; a compra e a venda de ouro ou de cambiais, entre outros.

Na esfera institucional financeira, a regulamentação da Sumoc foi implementada em meio a acirradas discussões que questionavam o Banco do Brasil em sua atuação como banco central. Ao ser baixada a Instrução 1, de 5 de fevereiro de 1945, que regulamentou o Decreto-Lei nº 7.293, foi conferido ao presidente do Banco o lugar de primeiro substituto da presidência da Sumoc.

Embora fosse reconhecida a necessidade da criação de um banco central, o Banco do Brasil permaneceria, de fato, investido das funções de autoridade monetária, dividindo com a Sumoc as prerrogativas clássicas normalmente atribuíveis a um banco central.

Em sua condição híbrida de banco comercial e banco central, o Banco do Brasil sempre foi capaz de ofertar recursos em quantidade superior à sua captação, na medida em que não era obrigado a custodiar parte dos seus depósitos, como os demais bancos comerciais. Além disso, como autoridade monetária, o Banco também nunca esteve sujeito aos rigores da prática bancária usual, que prevê limites de segurança para o encaixe dos bancos.

Um outro aspecto relevante diz respeito à sua atuação como instrumento amortecedor de oscilações econômicas conjunturais. Para tanto, fluíam para o Banco recursos extras muitas vezes provenientes de emissões de papel – moeda.

#### A Lei de Mercado de Capitais e a Reforma Bancária

Em 1965, foi promulgada a Lei de Mercado de Capitais (Lei nº. 4.728, de 14 de julho de 1965), que representou a declaração pública definitiva das intenções do Governo no sentido de instituir um mercado de capitais forte e utilizá-lo em sua política global de desenvolvimento e de controle da inflação.

A Lei de Reforma Bancária (Lei nº. 4.595, de 31 de dezembro de 1964), dispôs que o sistema financeiro do Brasil era constituído pelo Banco Central do Brasil, pelo Banco do Brasil; pelos bancos comerciais, privados ou estaduais; pelas instituições de crédito (que recorriam à captação de poupanças), tais como as companhias de crédito e financiamento; pelos bancos de investimento, sociedades corretoras e sociedades de crédito imobiliário; pelas instituições públicas ou mistas especiais (Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e bancos de desenvolvimento estaduais); pelas caixas econômicas e pelas instituições que financiavam a construção civil.

Além da especialização de instituições por linhas de crédito, o fato mais relevante foi a criação do Banco Central do Brasil, como gestor da política monetária, cujas diretrizes eram determinadas pelo Conselho Monetário Nacional. Foram atribuídas ao Banco Central funções antes executadas pelo Banco do Brasil e pela Sumoc: emissão de moeda, controle do redesconto e dos depósitos de reservas obrigatórias, regulação das atividades bancárias, financeiras e dos capitais estrangeiros.

O Banco do Brasil funciona hoje como uma sociedade de economia mista, ou seja, pessoa jurídica de direito privado, configurando-se como um banco comercial, apesar de exercer uma série de atividades não pertinentes a instituições desse tipo.

Sendo um instrumento de execução das políticas creditícia e financeira do Governo Federal, compete-lhe, entre outras atribuições:

- a) receber, a crédito do Tesouro nacional, o produto da arrecadação de tributos e de rendas federais, bem como o produto das operações de crédito da União;
- b) realizar os pagamentos e os suprimientos necessários à execução do Orçamento Geral da União - OGU;
- c) adquirir e financiar estoques de produção exportável;
- d) executar a política de preços mínimos dos produtos agro-pastoris; e
- e) ser o agente pagador e recebedor fora do País.

Como principal executor dos serviços bancários de interesse do Governo Federal, inclusive de suas autarquias, compete-lhe receber em depósito, com exclusividade, as disponibilidades de quaisquer entidades federais, além de realizar a política de comércio exterior e financiar atividades industriais e rurais.

Para o desempenho de suas inúmeras atribuições, está o Banco dividido em carteiras especializadas, como a de Crédito Geral, de Crédito Rural, do Comércio Exterior, de Câmbio, de Administração do Pessoal e de Administração dos Serviços Gerais e do Patrimônio. O Banco do Brasil é o maior banco comercial do País e um dos cinco maiores bancos agrícolas do mundo.

A Lei nº 4.595, a Lei da Reforma Bancária, de dezembro de 1964, marcou o início de um processo de transformação dos diversos papéis até então desempenhados pelo Banco do

Brasil (BB), enquanto instituição financeira e participe na formulação e na execução da política financeira e creditícia do governo.

Essa legislação criou o Banco Central (BC), transferindo-lhe aquelas funções que lhe são típicas, antes em parte exercidas pelo BB. O modelo institucional definido para o Banco do Brasil conservou a sua natureza mista de banco de governo e banco comercial.

Atuou como um banco de governo por realizar volumosas operações lastreadas em recursos supridos por ordem e conta do Tesouro. Continuou com a função de agente financeiro do Tesouro, além de desempenhar diversas tarefas, como administração do sistema de compensação de cheques e suprimento de numerário para o sistema bancário - estas por delegação do Banco Central, administração do comércio exterior brasileiro, via Carteira do Comércio Exterior (Cacex), e gestor de diversos fundos e programas oficiais.

#### O Plano Cruzado: Fim da Conta Movimento

A aceleração da inflação, no final de 1985, que elevou a taxa ao patamar de 15% ao mês, forçou o governo a instituir um novo plano de estabilização, divulgado em 28 de janeiro de 1986. De início, obteve grande sucesso, em termos de controle da inflação e de níveis de crescimento econômico. Baseou-se no congelamento dos preços, dos salários e do câmbio, na desindexação da economia, na criação de um novo padrão monetário, o cruzado, e no aumento de taxas de juros para conter a demanda.

Como parte do Plano Cruzado, foram introduzidas alterações fundamentais no relacionamento do BB com o Banco Central e o Tesouro Nacional. Por meio do voto 45/86, de 30 de janeiro de 1986, foi feito o congelamento da conta movimento, que o Banco Central mantinha no Banco do Brasil para contabilizar as operações de interesse do governo federal, com as novas operações ocorrendo dentro da sistemática de prévio suprimento de recursos.

O Banco perdeu, ainda, os recursos originários do fluxo de caixa do orçamento do Tesouro. Em contrapartida, foi autorizado a praticar todas as operações permitidas às instituições financeiras.

O crescimento de um segmento financeiro não monetário foi viabilizado pelas leis de reforma bancária e de mercado de capitais (a Lei nº 4.728, de 1964). O fato de que não era permitido ao Banco do Brasil participar desse segmento contribuiu, ao lado do contingenciamento de suas operações pelo Governo, para a queda de sua participação nos empréstimos ao setor privado.

O primeiro passo do Banco foi criar a BB DTVM, implantando-se o Fundo Ouro de Ações em junho de 1986. Já desde o início, não foi possível ao Tesouro fornecer ao Banco do Brasil os recursos necessários para este atender às operações de crédito agrícola. O Banco cobriu cerca de 25% com recursos próprios, sob promessa de receber o montante correspondente à equalização de juros, o que só veio a ocorrer no ano seguinte. A incapacidade do Governo de suprir os recursos requeridos iria se transformar num problema recorrente, com graves repercussões.

O ano de 1986 viu, também, nascer o programa Verão Ouro, de apoio a clientes do cheque-ouro em viagem de férias, e que iria se revelar um grande sucesso de marketing. O cheque-ouro, com garantia de pagamento, produto inovador, cuja marca acabou se confundindo com o produto, havia sido criado em 1969.

A expansão das operações do Banco e o comportamento da concorrência permitiram ampliar a participação dos empréstimos do Banco no sistema financeiro nacional, que caíra para 7,5% em março de 1985, atingindo 14,8% ao final do primeiro semestre de 1986, participação que, a grosso modo, seria mantida nos anos seguintes.

Nessa ocasião, do total dos empréstimos, 40% eram financiados por recursos próprios e por captação no mercado. A agropecuária recebeu 37% das aplicações, a indústria 9%, o

comércio e os serviços 27% e o setor público, incluindo empresas estatais, 27%. Destacam-se nas operações com o setor público empréstimos a estados e municípios com recursos do Tesouro Nacional.

Em termos administrativos, a necessidade de captar recursos no mercado e melhorá-los levou à criação da vice-presidência de finanças. Iniciou-se ainda a reformulação das estruturas física, tecnológica e de pessoal das agências e das unidades de suporte.

A momentânea eliminação da inflação afetou o sistema bancário pela perda dos ganhos inflacionários, em parte compensados pela maior monetarização da economia e pela expansão das operações ativas. Muitos bancos deram início a um processo de ajuste, com revisão de política de pessoal, cobrança por serviços antes gratuitos e fechamento de pontos de atendimento. O sucesso do plano foi curto e iniciou-se período de grande instabilidade econômica, com a implantação fracassada de diversos planos de estabilização.

Em 1987, o banco continuou a ocupação do novo espaço de mercado, com a criação da financeira, da empresa de leasing, da corretora de seguros e da administradora de cartões de crédito. Foi lançado o cartão de crédito Ourocard, o Fundo Ouro de Renda Fixa e a caderneta de Poupança Ouro, para direcionar recursos para o financiamento do crédito rural, substituindo o aporte de recursos do Tesouro. Criada em fevereiro, a Poupança Ouro já acumulava ao final do ano 7,5% de toda a captação do sistema.

Esse ano marcou ainda o início das atividades da Fundação Banco do Brasil, que passou a centralizar as atividades de apoio às áreas científica, tecnológica e social.

As atividades do BB-Banco de Investimentos iniciaram-se em julho de 1989, e em outubro inauguram-se as instalações do Centro Cultural Banco do Brasil, no Rio, entidade que em pouco tempo passou a registrar a presença de mais de dois milhões de visitantes por ano.

Por decisão do Governo Federal, todas as empresas estatais e de economia mista tiveram o número de diretores reduzido a cinco, mais o presidente, independentemente de seu

porte. O banco, que tinha quatro vice-presidentes e dez diretores, viu esse número reduzido a seis, porque conseguiu um a mais por conta da Cacex. Na oportunidade, foi realizada uma reformulação administrativa.

A rede do Banco do Brasil alcançou 4.449 unidades ao final de 1989, das quais 2.377 eram agências, somando-se 46 dependências no exterior. O número de funcionários atingiu 134 mil.

#### A década de 1990

O início de 1990 foi marcado por mais um plano econômico, o chamado Plano Collor, que aumentou ainda mais o grau de distorção existente na economia, com o congelamento de depósitos de clientes e de parte do capital de giro das instituições financeiras.

Para o Banco, esse ano representou também o fim da Cacex, com a transferência de suas funções para o então Ministério da Economia. Passou ainda o Banco por reformulação administrativa. Sua estrutura foi alterada, reduzindo-se a administração central e o número de funcionários em cerca de 10%.

O volume de recursos aportado pelo Tesouro ao crédito agrícola reduziu-se cada vez mais, em vista das restrições fiscais, representando em 1991 apenas 17% do total. A pressão sobre o Banco para cobrir o diferencial, existente já há algum tempo, levou à aplicação, no crédito rural, de um volume de recursos superior ao disponível nas fontes, com o desvio de recursos destinados a outras atividades, ou mesmo à captação adicional no mercado, a custos mais elevados.

Além disso, a necessidade de controle da inflação tendeu a depreciar os preços mínimos, ao passo que os altos juros reais, típicos dos sucessivos planos econômicos,



aumentavam bem mais os custos dos financiamentos, gerando descompasso que tiveram sérias repercussões nas atividades do banco.

Com o fracasso do plano, houve rápida aceleração das taxas de inflação, gerando receita adicional, o que reduziu o estímulo a continuar o processo de ajuste. Voltou a crescer a rede de dependências e o número de funcionários atingiu 126 mil em 1993.

As mudanças que ocorreram nos últimos anos ficaram refletidas na estrutura de recursos: enquanto em 1985 apenas 34% das operações de crédito com o setor privado tinham sua fonte em operações de mercado, o restante provindo basicamente do Tesouro e do Banco Central, ao final de 1994, 80% tinham sua fonte no mercado, e apenas 8% fornecidas pelo Tesouro. A dependência das condições de mercado ficou ainda mais patente com as modificações efetuadas por ocasião do Plano Real.

O Plano Real foi anunciado em 1º de julho de 1994, abrangendo a área fiscal, monetária e cambial, além de engenhoso e eficaz mecanismo de desindexação da economia, via efetiva amarração do valor da nova moeda, o real, ao dólar norte-americano. Caracterizou-se por aumento no nível de taxas de juros e sobrevalorização do câmbio, viabilizada pela entrada de capital decorrente do diferencial entre os juros domésticos e os internacionais. Destacou-se ainda por, pela primeira vez, não se basear em controle e tabelamento de preços.

Em nível mais estrutural, aprofundou-se o programa de abertura comercial, já em andamento, e pôs-se ênfase na privatização e na reforma da Constituição, com vistas a viabilizar a privatização de diversas áreas e o controle de gastos governamentais.

O impacto no Banco do Brasil foi imediato. A queda da inflação para níveis abaixo de 2% a.m. já ao final do ano implicou a perda dos expressivos ganhos inflacionários. A valorização do real frente ao dólar gerou perdas adicionais, dado que o Banco tinha mais ativos do que passivos naquela moeda.

De início, houve uma certa euforia com a expansão do volume de crédito, mas tal situação se alterou, em vista do ajuste que o Governo foi forçado a fazer nos rumos da economia, em função de nova crise externa mexicana. As novas condições de baixa inflação e aumento do nível de inadimplência levaram a uma situação de crise no sistema financeiro, tornando clara a situação de insolvência de diversos bancos, tanto privados quanto estaduais.

Uma crise financeira mais séria só foi evitada com a assunção, pelo Banco Central, de perdas expressivas no saneamento do sistema, que incluiu a intervenção em três dos dez maiores bancos privados. O Banco do Brasil, historicamente o que mais emprestava ao setor produtivo, detinha uma carteira de ativos com muitos problemas, que veio agravar suas dificuldades operacionais. Registrou-se um prejuízo de 4,2 bilhões de reais em 1995, e outro ainda maior de 7,5 bilhões de reais no ano seguinte, todo ele ocorrido no primeiro semestre, em parte decorrente do aumento de provisões para atender o crescimento da inadimplência.

A fim de manter sua integridade patrimonial, o Banco fez um aumento de capital de oito bilhões de reais no primeiro semestre de 1996. Uma consequência de chamada de capital tão expressiva foi o aumento da participação do Tesouro no capital total do Banco, que de cerca de 30% passou a 73%.

O ajuste às novas condições abrangeu ações em variadas áreas. Buscou-se aumento de receitas com a cobrança por serviços prestados, a ampliação do leque de produtos oferecidos e a exploração do potencial da rede de vendas, via criação de novas empresas na área de seguros e capitalização, em sociedade com empresas privadas.

Em termos de redução de custos, entre 1995 e 1996, racionalizou-se a rede de dependências, com redução de seu número em 541 unidades, das quais 170 eram agências; redução de porte de muitas outras e diminuição do número de funcionários em 34 mil, representando o rompimento do modelo de relações trabalhistas até então existente. Ao final

de 1996, eram 85 mil funcionários e 4.443 pontos de atendimento, dos quais 2.931 eram agências.

As perdas decorrentes do descompasso cambial e da alta inadimplência levaram o Banco à substancialmente aprimorar seus sistemas de administração de risco e de concessão de crédito. Definiu-se nova estrutura administrativa, com a criação de unidades de negócios e unidades de suporte. As nove de negócios cobrem a área comercial, de distribuição, de governo, internacional, de mercado de capitais e investimentos, de recuperação de créditos, rural e agroindustrial, de seguridade, de varejo e negócios.

Com isso, procurou-se não somente orientar melhor a atuação do Banco, mas com a criação do cargo de superintendente executivo para cada área de negócios e de suporte deu-se mais profundidade à estrutura executiva, restrita aos sete membros do conselho diretor. Procurou-se, também, isolar o Banco de influências políticas em suas operações, com a redução do poder dos representantes do Governo nos conselhos de administração e fiscal.

As prioridades de atuação do Banco do Brasil voltaram-se para o varejo, a área de seguridade e a de mercado de capitais. Foram criadas várias empresas em parceria com o setor privado em que o Banco, embora com a maioria do capital, não detém o controle, como a Brasilprev, na área de previdência privada, a Brasilcap, empresa de capitalização, a Brasil Saúde, na área de seguro de saúde, a Brasil Veículos, no ramo de seguro de veículos e a Brasilseg, na área de seguros, posteriormente desdobrada em Aliança do Brasil, atuando nos ramos vida e elementares.